



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA., DEL  
CANTÓN AMBATO.**

**Trabajo de Titulación**  
Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:  
**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA:**  
**DAYSI TATIANA RICACHI CHAFLA**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA**  
**IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA., DEL**  
**CANTÓN AMBATO**

**Trabajo de Titulación**  
Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:  
**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORA: DAYSI TATIANA RICACHI CHAFLA**

**DIRECTOR: DR. ALBERTO PATRICIO ROBALINO**

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Daysi Tatiana Ricachi Chafra

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Daysi Tatiana Ricachi Chafla, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 08 de Julio del 2022

---

**Daysi Tatiana Ricachi Chafla**

**C.I: 180543574-8**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación. **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA., DEL CANTÓN AMBATO**, realizado por la señorita: **DAYSI TATIANA RICACHI CHAFLA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		08-07-2022
Dr. Alberto Patricio Robalino <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		08-07-2022
Ing. Cristóbal Édison Erazo Robalino <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		08-07-2022

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación quiero dedicar primeramente a Dios y a la Virgen por darme la oportunidad de vivir, darme fortaleza para superar cualquier problema, y poder llegar a culminar mi carrera con éxito. De igual manera dedico este trabajo especialmente a los pilares fundamentales de mi vida, mis padres Manuel Ricachi y María Chafra quienes me apoyaron incondicionalmente, me brindaron palabras de aliento para no rendirme hasta poder cumplir con mi meta profesional. A mis hermanos y sobrino quienes estuvieron presentes en toda mi vida universitaria dándome la fuerza necesaria para poder llegar hasta aquí, a Erick Ricachi quien es mi alegría, motivo y motor para salir adelante, a Alex Castillo quien me acompañó y me dio fuerzas en todas las noches de desvelo.

Daysi

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme y darme sabiduría para poder llegar a estos momentos, agradezco también a mi familia por siempre creer en mí y apoyarme en todo momento.

Un agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la Facultad de Administración de Empresas, y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría que a través de sus excelentes docentes pude adquirir conocimientos sólidos, los mismo que me ayudaron a formarme académicamente.

Gracias a la Gerente General de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda. por permitirme desarrollar mi trabajo de titulación en su distinguida empresa

Un infinito agradecimiento al Dr. Patricio Robalino y al Ing. Cristóbal Erazo por guiarme a través de sus conocimientos en la ejecución del presente trabajo.

Daysi

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXO .....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Sistematización del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Objetivos .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.1. General .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.2. Específicos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.1. Justificación teórica .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.2. Justificación Metodológica .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.3. Justificación Práctica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. Marco Teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>1.7.1. Empresa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.7.1.1. Clasificación de la empresa .....</b>	<b>8</b>
<b>1.7.2. Empresa comercial.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.2.1. Características de la empresa comercial.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.2.2. Ciclo operativo de la empresa comercial .....</b>	<b>9</b>
<b>1.7.2.3. Funciones de la empresa comercial.....</b>	<b>10</b>
<b>1.7.2.4. Tipos de empresas comerciales.....</b>	<b>10</b>
<b>1.7.3. Importación .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7.4. Control .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7.4.1. Importancia del Control.....</b>	<b>11</b>
<b>1.7.4.2. Características del control.....</b>	<b>12</b>



1.7.4.3.	<i>Tipos de control</i> .....	12
<b>1.7.5.</b>	<b>Control Interno</b> .....	<b>12</b>
1.7.5.1.	<i>Importancia del Control Interno</i> .....	13
1.7.5.2.	<i>Objetivos del Control Interno</i> .....	14
1.7.5.3.	<i>Clases de Control Interno que se pueden aplicar</i> .....	14
1.7.5.4.	<i>Elementos del Control Interno</i> .....	15
1.7.5.5.	<i>Procedimientos de Control Interno</i> .....	15
1.7.5.6.	<i>Métodos de evaluación del Control Interno</i> .....	16
1.7.5.7.	<i>Riesgos en el Control Interno</i> .....	16
<b>1.7.6.</b>	<b>Sistema de Control Interno</b> .....	<b>18</b>
1.7.6.1.	<i>Objetivos del Sistema de Control Interno</i> .....	19
1.7.6.2.	<i>Características del Sistema de Control Interno</i> .....	19
1.7.6.3.	<i>Beneficios de un Sistema de Control Interno</i> .....	20
<b>1.7.7.</b>	<b>Modelo COSO</b> .....	<b>20</b>
1.7.7.1.	<i>Evolución del modelo COSO</i> .....	21
1.7.7.2.	<i>Beneficios del COSO</i> .....	22
<b>1.7.8.</b>	<b>COSO III</b> .....	<b>22</b>
1.7.8.1.	<i>Objetivos del COSO III</i> .....	23
1.7.8.2.	<i>Características del COSO III</i> .....	23
1.7.8.3.	<i>Beneficios del COSO 2013</i> .....	23
1.7.8.4.	<i>Limitaciones del COSO III</i> .....	24
1.7.8.5.	<i>Componentes del Control Interno</i> .....	24
1.7.8.6.	<i>Principios del COSO III</i> .....	26
<b>1.7.9.</b>	<b>Administración eficaz</b> .....	<b>29</b>
<b>1.7.10.</b>	<b>Gestión del riesgo</b> .....	<b>30</b>
1.7.10.1.	<i>Propósitos de la gestión de riesgos</i> .....	31
<b>1.8.</b>	<b>Marco Conceptual</b> .....	<b>31</b>
<b>1.8.1.</b>	<b>Diseño</b> .....	<b>31</b>
<b>1.8.2.</b>	<b>Economía</b> .....	<b>31</b>
<b>1.8.3.</b>	<b>Eficacia</b> .....	<b>31</b>
<b>1.8.4.</b>	<b>Eficiencia</b> .....	<b>32</b>
<b>1.8.5.</b>	<b>Riesgos</b> .....	<b>32</b>
<b>1.8.6.</b>	<b>Sistema</b> .....	<b>32</b>
<b>1.9.</b>	<b>Idea a defender</b> .....	<b>32</b>
<b>1.9.1.</b>	<b>Variable independiente</b> .....	<b>32</b>
<b>1.9.2.</b>	<b>Variable dependiente</b> .....	<b>32</b>

## CAPITULO II

2.	Marco Metodológico .....	33
2.1.	Enfoque de investigación .....	33
2.1.1.	<i>Enfoque Mixto</i> .....	33
2.2.	Nivel de investigación.....	33
2.2.1.	<i>Exploratorio</i> .....	33
2.2.2.	<i>Descriptivo</i> .....	33
2.3.	Diseño de investigación .....	34
2.3.1.	<i>No Experimental</i> .....	34
2.4.	Tipo de estudio .....	34
2.4.1.	<i>Longitudinal</i> .....	34
2.5.	Población y muestra.....	34
2.5.1.	<i>Población</i> .....	34
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	35
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....	35
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i> .....	35
2.6.1.1.	<i>Método inductivo</i> .....	35
2.6.1.2.	<i>Método deductivo</i> .....	36
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i> .....	36
2.6.2.1.	<i>Entrevista</i> .....	36
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i> .....	36
2.6.2.3.	<i>Observación</i> .....	37
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	37
2.6.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	37
2.7.	Análisis e interpretación de resultados.....	37
2.7.1.	<i>Resultados de entrevista aplicada al Gerente General.</i> .....	37
2.7.2.	<i>Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Importadora</i> .....	40
2.8.	Comprobación de la idea a defender .....	52

## CAPITULO III

MARCO PROPOSITIVO .....	53	
3.1.	Tema de la tesis.....	53
3.2.	Descripción de la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.....	53
3.2.1.	<i>Información General</i> .....	53
3.2.2.	<i>Descripción general</i> .....	53
3.2.3.	<i>Logo de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.</i> .....	54

3.2.4.	<i>Cobertura geográfica</i> .....	54
3.2.5.	<i>Visión</i> .....	54
3.2.6.	<i>Misión</i> .....	54
3.2.7.	<i>Valores institucionales</i> .....	54
3.2.8.	<i>Objetivos institucionales</i> .....	55
3.2.9.	<i>Organigrama estructural</i> .....	56
3.2.10.	<i>Base legal</i> .....	56
3.2.11.	<i>Productos que ofrece</i> .....	57
3.2.12.	<i>Servicios que ofrece</i> .....	57
<b>3.3.</b>	<b>Análisis situacional Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.</b> .....	<b>57</b>
3.3.1.	<i>Análisis FODA</i> .....	57
3.3.1.1.	<i>Matriz de Correlación FO (Fortalezas y Oportunidades)</i> .....	59
3.3.1.2.	<i>Matriz de Correlación DA (Debilidades y Amenazas)</i> .....	60
3.3.1.3.	<i>Matriz de prioridades</i> .....	63
3.3.1.4.	<i>Matriz de perfil estratégico interno</i> .....	64
3.3.1.5.	<i>Matriz de perfil estratégico externo</i> .....	65
3.3.1.6.	<i>Matriz de estrategias</i> .....	67
3.3.2.	<b><i>Cuestionarios de control interno</i></b> .....	<b>68</b>
3.3.2.1.	<i>Cuestionario de Control Interno aplicado a Gerencia</i> .....	69
3.3.2.2.	<i>Cuestionario de Control Interno aplicado al Departamento Contable</i> .....	87
3.3.2.3.	<i>Cuestionario de Control Interno Aplicado al Departamento Operativo</i> .....	105
3.3.3.	<i>Nivel de riesgo y confianza</i> .....	121
<b>3.4.</b>	<b>Diseño de un Sistema de Control Interno</b> .....	<b>123</b>
3.4.1.	<i>Introducción</i> .....	123
3.4.2.	<i>Objetivo</i> .....	123
3.4.2.1.	<i>Objetivo General</i> .....	123
3.4.2.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	123
3.4.3.	<i>Alcance</i> .....	124
3.4.4.	<i>Contenido</i> .....	124
3.4.4.1.	<i>Desarrollo del código de ética</i> .....	125
3.4.4.2.	<i>Socialización de la filosofía empresarial y código de ética</i> .....	129
3.4.4.3.	<i>Propuesta de organigrama estructural</i> .....	132
3.4.4.4.	<i>Diseño de manual de funciones</i> .....	133
3.4.4.5.	<i>Propuesta del organigrama funcional</i> .....	153
3.4.4.6.	<i>Políticas institucionales</i> .....	154
3.4.4.7.	<i>Propuesta de cronograma de capacitaciones</i> .....	155
3.4.4.8.	<i>Plan de riesgos</i> .....	159
3.4.4.9.	<i>Diseño de manual de procedimientos</i> .....	165

3.4.4.10.	<i>Plan de comunicación</i> .....	182
3.4.4.11.	<i>Mecanismos de evaluación</i> .....	185
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>188</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>189</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1.</b>	Evolución del COSO .....	21
<b>Tabla 2-2.</b>	Población .....	35
<b>Tabla 3-2.</b>	Conocimiento de la filosofía empresarial y código de ética .....	40
<b>Tabla 4-2.</b>	Organigrama estructural y funcional .....	41
<b>Tabla 5-2.</b>	Manual de funciones y responsabilidad.....	42
<b>Tabla 6-2.</b>	Capacitaciones, incentivos y premios .....	43
<b>Tabla 7-2.</b>	Evaluación del desempeño.....	44
<b>Tabla 8-2.</b>	Procedimientos de control interno en los inventarios .....	45
<b>Tabla 9-2.</b>	Controles físicos y documentales de las existencias.....	46
<b>Tabla 10-2.</b>	Reglamentos, políticas y manuales para riesgos empresariales .....	47
<b>Tabla 11-2.</b>	Cumplimiento de los objetivos institucionales .....	48
<b>Tabla 12-2.</b>	Cumplimiento de funciones .....	49
<b>Tabla 13-2.</b>	Existencia de Control Interno .....	50
<b>Tabla 14-2.</b>	Implementación de un Diseño de Sistema de Control Interno.....	51
<b>Tabla 15-3.</b>	Matriz de Correlación FO .....	59
<b>Tabla 16-3.</b>	Matriz de Correlación DA .....	60
<b>Tabla 17-3.</b>	Escala para calificar la M. Correlación FO.....	61
<b>Tabla 18-3.</b>	Escala para calificar la M. Correlación DA .....	61
<b>Tabla 19-3.</b>	FODA Priorizado.....	63
<b>Tabla 20-3.</b>	Aspectos Internos.....	64
<b>Tabla 21-3.</b>	Aspectos Externos.....	65
<b>Tabla 22-3.</b>	Matriz de estrategias .....	67
<b>Tabla 23-3.</b>	C.C.I. - Entorno de Control - Gerencia.....	69
<b>Tabla 24-3.</b>	Respuestas C.C.I. Entorno de Control - Gerencia .....	71
<b>Tabla 25-3.</b>	C.C.I. - Evaluación de riesgos - Gerencia.....	74
<b>Tabla 26-3.</b>	Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos - Gerencia .....	75
<b>Tabla 27-3.</b>	C.C.I. - Actividades de Control - Gerencia.....	78
<b>Tabla 28-3.</b>	Respuestas C.C.I. Actividades de control - Gerencia .....	79
<b>Tabla 29-3.</b>	C.C.I. – Sistema de Información y Comunicación - Gerencia.....	81
<b>Tabla 30-3.</b>	Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Gerencia .....	82
<b>Tabla 31-3.</b>	C.C.I. - Supervisión del sistema de control - Gerencia.....	84
<b>Tabla 32-3.</b>	Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control- Gerencia .....	84
<b>Tabla 33-3.</b>	C.C.I.- Entorno de control - Dpto. Contable.....	87
<b>Tabla 34-3.</b>	Respuestas C.C.I. Entorno de control- Dpto. Contable .....	89

<b>Tabla 35-3.</b>	C.C.I.- Evaluación de riesgos - Dpto. Contable.....	91
<b>Tabla 36-3.</b>	Respuestas C.C.I. Evaluación del riesgo - Dpto. Contable.....	93
<b>Tabla 37-3.</b>	C.C.I. - Actividades de control - Dpto. Contable.....	95
<b>Tabla 38-3.</b>	Respuestas C.C.I. Actividades de control - Dpto. Contable .....	96
<b>Tabla 39-3.</b>	C.C.I.– Sistema de información y comunicación - Dpto. Contable.....	99
<b>Tabla 40-3.</b>	Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Contable ..	100
<b>Tabla 41-3.</b>	C.C.I. - Supervisión del sistema de control -Dpto. Contable.....	102
<b>Tabla 42-3.</b>	Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Contable .....	102
<b>Tabla 43-3.</b>	C.C.I. - Entorno de control - Dpto. Operativo .....	105
<b>Tabla 44-3.</b>	Respuestas C.C.I. Entorno de control - Dpto. Operativo.....	106
<b>Tabla 45-3.</b>	C.C.I.- Evaluación de riesgos - Dpto. Operativo .....	109
<b>Tabla 46-3.</b>	Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos - Dpto. Operativo.....	110
<b>Tabla 47-3.</b>	C.C.I. - Actividades de control - Dpto. Operativo.....	113
<b>Tabla 48-3.</b>	Respuestas C.C.I. Actividades de control - Dpto. Operativo.....	114
<b>Tabla 49-3.</b>	C.C.I – Sistema de información y comunicación -Dpto. Operativo .....	116
<b>Tabla 50-3.</b>	Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Operativo.	117
<b>Tabla 51-3.</b>	C.C.I. - Supervisión del sistema de control - Dpto. Operativo .....	119
<b>Tabla 52-3.</b>	Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Operativo.....	119
<b>Tabla 53-3.</b>	Nivel de riesgo y confianza - Gerencia.....	121
<b>Tabla 54-3.</b>	Nivel de riesgo confianza - Dpto. Contable.....	121
<b>Tabla 55-3.</b>	Nivel de riesgo confianza - Dpto. Operativo .....	122
<b>Tabla 56-3.</b>	Nivel de riesgo confianza - Resumen General.....	122
<b>Tabla 57-3.</b>	Puestos de trabajo .....	133
<b>Tabla 58-3.</b>	Manual de funciones del Gerente General.....	134
<b>Tabla 59-3.</b>	Manual de funciones del Contador .....	137
<b>Tabla 60-3.</b>	Manual de funciones del Auxiliar Contable .....	139
<b>Tabla 61-3.</b>	Manual de funciones del Jefe de Ventas.....	141
<b>Tabla 62-3.</b>	Manual de funciones del Vendedor .....	143
<b>Tabla 63-3.</b>	Manual de funciones del Cortador.....	145
<b>Tabla 64-3.</b>	Manual de funciones del Enchapador.....	147
<b>Tabla 65-3.</b>	Manual de funciones del Bodeguero.....	149
<b>Tabla 66-3.</b>	Manual de funciones del Chofer .....	151
<b>Tabla 67-3.</b>	Cronograma de capacitaciones – Dpto. Contable .....	156
<b>Tabla 68-3.</b>	Presupuesto de capacitaciones - Dpto. Contable .....	156
<b>Tabla 69-3.</b>	Cronograma de capacitaciones – Dpto. Operativo .....	157
<b>Tabla 70-3.</b>	Presupuesto de capacitaciones - Dpto. Operativo.....	158
<b>Tabla 71-3.</b>	Matriz de riesgos.....	161

<b>Tabla 72-3.</b>	Matriz de seguimiento .....	164
<b>Tabla 73-3.</b>	Manual de procedimientos de Conciliación Bancaria.....	166
<b>Tabla 74-3.</b>	Manual de procedimientos de Arqueo de caja.....	168
<b>Tabla 75-3.</b>	Manual de procedimientos de Compras.....	170
<b>Tabla 76-3.</b>	Manual de procedimientos de Ventas .....	172
<b>Tabla 77-3.</b>	Manual de procedimientos de corte .....	174
<b>Tabla 78-3.</b>	Manual de procedimientos de Enchapado .....	176
<b>Tabla 79-3.</b>	Manual de procedimientos de Bodega.....	178
<b>Tabla 80-3.</b>	Manual de procedimientos de Transporte de mercadería .....	180
<b>Tabla 81-3.</b>	Sistema de calificación de evaluaciones .....	186

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1.</b>	Hilo conductor .....	7
<b>Gráfico 2-1.</b>	Clasificación de la empresa .....	8
<b>Gráfico 3-1.</b>	Ciclo de la empresa comercial .....	9
<b>Gráfico 4-1.</b>	Tipos de empresas Comerciales.....	10
<b>Gráfico 5-1.</b>	Importancia del control interno.....	13
<b>Gráfico 6-1.</b>	Beneficios del Sistema de Control Interno .....	20
<b>Gráfico 7-1.</b>	Limitaciones del COSO III .....	24
<b>Gráfico 8-2.</b>	Conocimiento de la filosofía empresarial y código de ética .....	40
<b>Gráfico 9-2.</b>	Organigrama estructural y funcional .....	41
<b>Gráfico 10-2.</b>	Manual de funciones y responsabilidades.....	42
<b>Gráfico 11-2.</b>	Capacitaciones, incentivos y premios .....	43
<b>Gráfico 12-2.</b>	Evaluación del desempeño.....	44
<b>Gráfico 13-2.</b>	Procedimientos de control interno en los inventarios .....	45
<b>Gráfico 14-2.</b>	Controles físicos y documentales de las existencias.....	46
<b>Gráfico 15-2.</b>	Reglamentos, políticas y manuales para riesgos empresariales.....	47
<b>Gráfico 16-2.</b>	Cumplimiento de los objetivos institucionales .....	48
<b>Gráfico 17-2.</b>	Cumplimiento de funciones .....	49
<b>Gráfico 18-2.</b>	Existencia de Control Interno .....	50
<b>Gráfico 19-2.</b>	Implementación de un Diseño de Sistema de Control Interno .....	51
<b>Gráfico 20-3.</b>	Organigrama Estructural Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.....	56
<b>Gráfico 21-3.</b>	Matriz FODA.....	58
<b>Gráfico 22-3.</b>	Respuestas C.C.I. Entorno de Control - Gerencia .....	72
<b>Gráfico 23-3.</b>	Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos – Gerencia.....	76
<b>Gráfico 24-3.</b>	Respuestas C.C.I. Actividades de control – Gerencia .....	79
<b>Gráfico 25-3.</b>	Respuestas C.C.I. Información y comunicación - Gerencia .....	82
<b>Gráfico 26-3.</b>	Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control- Gerencia .....	85
<b>Gráfico 27-3.</b>	Respuestas C.C.I. Entorno de control- Dpto. Contable .....	89
<b>Gráfico 28-3.</b>	Respuestas C.C.I. Evaluación del riesgo - Dpto. Contable.....	93
<b>Gráfico 29-3.</b>	Respuestas C.C.I. Actividades de control - Dpto. Contable .....	97
<b>Gráfico 30-3.</b>	Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Contable.....	100
<b>Gráfico 31-3.</b>	Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Contable .....	103
<b>Gráfico 32-3.</b>	Respuestas C.C.I. Entorno de control - Dpto. Operativo.....	107
<b>Gráfico 33-3.</b>	Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos - Dpto. Operativo.....	111
<b>Gráfico 34-3.</b>	Respuestas C.C.I. Actividades de control - Dpto. Operativo.....	114



<b>Gráfico 35-3.</b>	Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Operativo	117
<b>Gráfico 36-3.</b>	Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Operativo.....	120
<b>Gráfico 37-3.</b>	Contenido Marco conceptual.....	124
<b>Gráfico 38-3.</b>	Plan de socialización.....	131
<b>Gráfico 39-3.</b>	Propuesta de organigrama estructural.....	132
<b>Gráfico 40-3.</b>	Propuesta Organigrama Funcional.....	153
<b>Gráfico 41-3.</b>	Flujograma de conciliación bancaria.....	167
<b>Gráfico 42-3.</b>	Flujograma de Arqueo de caja.....	169
<b>Gráfico 43-3.</b>	Flujograma de Compras.....	171
<b>Gráfico 44-3.</b>	Flujograma de Ventas.....	173
<b>Gráfico 45-3.</b>	Flujograma de procedimiento de corte.....	175
<b>Gráfico 46-3.</b>	Flujograma de procedimiento de enchapado.....	177
<b>Gráfico 47-3.</b>	Flujograma del procedimiento de bodega.....	179
<b>Gráfico 48-3.</b>	Flujograma de transporte de mercadería.....	181
<b>Gráfico 49-3.</b>	Comunicación Interna.....	184

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1.</b>	COSO III .....	22
<b>Figura 2-1.</b>	Administración eficaz .....	30
<b>Figura 3-3.</b>	Logo de IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR .....	54

## **ÍNDICE DE ANEXO**

**ANEXO A:** GUÍA DE ENTREVISTA

**ANEXO B:** CUESTIONARIO

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se basó en el Diseño de Sistema de Control Interno para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., una empresa nacional ubicada en Tungurahua-Ambato con este diseño se pretende minimizar todos los posibles riesgos latentes que exista y puedan afectar el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades cotidianas que realiza Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., con la finalidad de maximizar la eficiencia y la eficacia de cada una de las operaciones que se llevan a cabo por el personal, para llevar a cabo se diseñó herramientas para los componentes: Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Sistema de información y comunicación, y Supervisión del sistema de control, basados en la metodología del COSO III, todo esto fue posible mediante la recolección de la información a través de la entrevista realizada al gerente, y encuestas dirigidas a todos los colaboradores con el propósito de detectar las falencias existentes tales como: inexistencia de un código de ética, falta de un plan de socialización, ausencia de manuales de funciones y de procedimientos, así también ausencia de un plan de riesgos, por lo que se recomienda al gerente realizar un análisis de propuesta del sistema de control interno diseñado exclusivamente para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., y posteriormente implementarlo de manera inmediata, para que la importadora pueda tener un crecimiento sostenido y pueda cumplir con los objetivos establecidos por gerencia y socios.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <CONTROL INTERNO>, <COSO III>, <RIESGO>, <EFICIENCIA>, <EFICACIA>.



## ABSTRACT

This degree work was based on the Design of Internal Control System for Importadora Comercial Bolívar Cia. Ltda., a national company located in Tungurahua-Ambato with this design is intended to minimize all possible latent risks that exist and may affect the proper functioning and development of the daily activities performed by Importadora Comercial Bolívar Cia. Ltda., in order to maximize the efficiency and effectiveness of each of the operations carried out by the staff, to carry out was designed tools for the components: Control environment, risk assessment, control activities, information and communication system, and supervision of the control system, based on the COSO III methodology, all this was possible by collecting information through the interview with the manager, and surveys to all employees in order to detect the existing shortcomings such as: lack of a code of ethics, lack of a socialization plan, lack of manuals of functions and procedures, as well as a risk plan, so it is recommended that the manager perform a proposal analysis of the internal control system designed exclusively for Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda, and then implement it immediately, so that the importer can have a sustained growth and can meet the objectives set by management and partners.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <INTERNAL CONTROL>, <COSE III>, <RIESHIP>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>.



---

**Lic. Viviana Vanessa Yáñez Valle**  
**C.I. 020157141-1**

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas en la actualidad deben focalizarse en cada una de sus actividades u operaciones a través de un control adecuado, y con el crecimiento tanto a nivel empresarial, humano como tecnológico las empresas deben buscar acoplarse a estas tendencias, para no quedarse rezagado de la competencia, es por eso que la mejor opción para que Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., tenga un crecimiento sostenido es Diseñar un Sistema de Control Interno, el cual brinda las herramientas necesarias para minimizar cualquier riesgos existentes y así maximizar la eficiencia y eficacia en sus operaciones con el propósito de cumplir con todos objetivos trazados por gerencia.

El primer capítulo concierne al marco referencial en cual se plantea y formula el problema, adicional se establecen objetivos que se pretenden alcanzar al concluir con el trabajo de titulación y se describe la justificación del presente trabajo, así también se hace referencia al marco teórico el mismo que contiene los antecedentes investigativos y conceptos relacionados al control interno que ayudaron a cimentar bases firmes para una adecuada ejecución del trabajo.

En el segundo capítulo se habla sobre el marco metodológico en el cual se detallan cada uno de los métodos, técnicas e instrumentos que se emplearon para recolectar información clara, oportuna y veraz, para poder llegar a tener resultados claros acerca de la problemática encontrada en Importadora Comercial Bolívar.

El tercer capítulo se centra en el marco propositivo donde se diseñaron diferentes mecanismos que servirán como guía y soporte para que Importadora Comercial Bolívar pueda mantener un adecuado Sistema de Control Interno basado en la metodología del COSO III con sus componentes.

Finalmente, se desarrollaron las respectivas conclusiones y recomendaciones generales, a través de toda la información recolectada a lo largo de la investigación.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Planteamiento del problema

En el mundo moderno el Control Interno se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas, porque es el pilar fundamental el cual se basa en un conjunto de acciones, métodos, principios, es decir, son bases organizativas, que permiten tener un mayor control de la información que emiten las empresas para la toma de decisiones, ayuda a que sus operaciones sean eficientes, pero sobre todo a reducir cualquier tipo de riesgos empresariales que puedan existir y afectar a la empresa.

Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., es una empresa privada, creada el 28 de Septiembre de 2016, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, la misma que se dedica a diversas actividades, pero la que más resalta y es el eje de toda su economía es ser intermediarios del comercio de la madera y materiales de construcción, desde que inició su actividad comercial la empresa siempre fue creciendo, por lo cual en el año 2019 supero los \$500.000,00 dólares en Activos un monto establecido por la Super Intendencia de Compañía, Valores y Seguros obligándole así a tener una auditoría externa, regirse a normas y que el negocio sea lícito. La problemática nace puesto que, la empresa al no contar con un Sistema de Control Interno genera una serie falencias que afectan al correcto desarrollo de sus actividades, a saber:

- Ausencia de un manual de procedimientos, generando un inadecuado flujo de las operaciones que debe realizar cada departamento.
- Inexistencia de un manual de funciones que delimiten las actividades básicas que deben realizar cada trabajador, teniendo como consecuencia que los empleados no tengan claro cuáles son sus responsabilidades en el puesto de trabajo establecido.
- No existe un debido control en el proceso de adquisición de mercadería, teniendo como resultado que exista demasiado stock de productos en bodega, y que el precio de compra varíe y el margen de utilidad disminuya.
- Inadecuada segregación de funciones a los trabajadores, teniendo como resultado que existan errores en las operaciones que estos realicen y lleguen a perjudicar a la empresa.
- Falta de un plan de riesgos empresariales, teniendo como consecuencia que los riesgos que puedan surgir no sean controlados y afecten al buen accionar de la empresa.

- Por último, la empresa no capacita de manera periódica al personal, por lo cual genera que la empresa no sea competitiva a nivel de mercado, por falta de atención tanto en el nivel operativo como en el nivel de ventas.

Todos los problemas citados anteriormente que tiene la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., se generan al no tener un Sistema de Control Interno que permita el adecuado funcionamiento de las operaciones que realiza la empresa, por esta razón es indispensable diseñar un adecuado Sistema de Control Interno que ayude a la empresa a que cumpla sus objetivos que se plantean, así mismo, minimizar los riesgos que puedan surgir.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera el diseño de un Sistema de Control Interno en la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., Cantón Ambato, ¿contribuirá en la eficiencia y eficacia de sus operaciones y minimizar los riesgos empresariales?

## **1.3. Sistematización del problema**

- ¿Cómo un manual de procedimientos ayudará a tener un mejor flujo de las operaciones dentro de los departamentos de la empresa?
- ¿Cómo influye un manual de funciones en la delimitación de actividades en cada uno de los niveles departamentales tanto administrativo como productivo?
- ¿Qué impacto tiene la ausencia de un plan de riesgos empresariales dentro de la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.?
- ¿Por qué la falta de capacitaciones periódicas afecta a la competitividad de la empresa?
- ¿Cómo el Control Interno ayuda a que la Importadora Comercial Bolívar cumpla con los objetivos planteados?
- ¿Por qué es necesario que las operaciones se realicen de manera eficiente y eficaz?
- ¿Cómo la minimización de los riesgos empresariales ayuda a Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., a mantenerse estable en el mercado, y a un buen accionar de la organización?

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. General***

Diseñar un Sistema de Control Interno en la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda. Cantón Ambato, a través de la metodología del COSO III, con el fin de contribuir en la eficiencia y eficacia de sus operaciones y minimizar los riesgos empresariales.



#### **1.4.2. Específicos**

- Generar un marco teórico referencial que guiará el presente trabajo de investigación, a través de fuentes bibliográficas de tipo histórica.
- Detallar el marco metodológico en el cual se establecerá todas las técnicas e instrumentos de investigación que permitirá determinar cómo está la empresa y obtener información oportuna y confiable.
- Diseñar un Sistema de Control Interno basado en el COSO III para la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., para contribuir al crecimiento y direccionamiento de la empresa, además ayudar a la gerencia a tomar decisiones más acertadas y oportunas.

#### **1.5. Justificación**

En la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., se realizó el diseño de un Sistema de Control Interno mediante la evaluación de todas las operaciones que realiza la empresa, estableciendo políticas con el fin de apoyar a la empresa en la consecución de sus objetivos, minimizar todo tipo de riesgos que pueda afectar al adecuado funcionamiento de las operaciones de la empresa

El presente trabajo benefició directamente a la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., ya que ayudará a que sea una empresa más competitiva y productiva, puesto que garantizará la adecuada ejecución de sus operaciones.

##### **1.5.1. Justificación teórica**

El presente trabajo se justificó teóricamente ya que se utilizó información secundaria de tipo histórica sobre todo lo relacionado al Sistema de Control Interno y sus diversas reglas, normas de Control Interno, principios, etc., mismos que se encuentra en libros, revistas científicas, bibliotecas y espacio de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y páginas académicas confiables.

##### **1.5.2. Justificación Metodológica**

Desde el punto metodológico se justificó, puesto que, se utilizó enfoques, técnicas, diseños y niveles de investigación, con el propósito de recolectar información oportuna y confiable que sirvió de ayuda para realizar el Diseño de un Sistema de Control Interno, con el fin de que la empresa realice sus operaciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo ayude a minimizar posibles riesgos.

### **1.5.3. Justificación Práctica**

Se justificó desde el enfoque práctico, debido a que, el interés de la investigadora es diseñar un Sistema de Control Interno para la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., a través de la metodología del COSO III con el fin de dar soporte a todos los departamentos, permitiendo tener un mejor y mayor control de los recursos que posee la empresa, minimizar los riesgos empresariales y sirva para su crecimiento.

### **1.6. Antecedentes de Investigación**

López en su tesis titulada “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO A PARTIR DE LA METODOLOGÍA DEL COSO EN LA EMPRESA AVICOMERCIO DE LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA” concluye que:

*Con la presentación del Sistema de Control Interno se concluye que la empresa Avicomercio se beneficiará de manera directa, debido a que se solucionará varias problemáticas y falencias de Control Interno que fueron detectadas a lo largo de la investigación, para así asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información y lograr una mayor eficiencia de las operaciones, mejorando los resultados corporativos para una apropiada toma de decisiones gerenciales.*  
(López, 2021, p.109)

El Sistema de Control Interno dentro de las empresas a veces es precario es por lo cual en esta empresa Avicomercio se lo mejor y se lo implemento para que así pueda cumplir los objetivos y su rendimiento a nivel empresarial. Además, se las empresas tienen ideas erróneas en la filosofía empresarial, sus objetivos empresariales y sus canales de información no son los más claros para que los trabajadores puedan cumplir con eficiencia sus labores. Se hace una referencia a este antecedente porque mi trabajo de investigación tiene la finalidad de implementar el Sistema de Control Interno y así Importadora Comercial Bolívar pueda mejorar las falencias que se encontraran a lo largo de la investigación.

Por otro lado, Guamán en su proyecto de investigación titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO III PARA LA HOSTERÍA LA ANDALUZA ASOCIADOS, CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO” concluye que:

*El control interno basado en el COSO III, tiene como objetivo la aplicación de los cuestionarios de control interno bajo los postulados de los componentes y principios del método COSO III, con el propósito de diagnosticar las actividades administrativas, financieras y operativas de cualquier*

*organización, con el afán de promover la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral para lograr los mejores niveles de productividad, además, de prevenir fraudes y detectar desviaciones de recursos. (Guamán, 2019, p.1)*

Como base para iniciar mi investigación he tomado en cuenta el criterio y el trabajo realizado por Guamán puesto que se basó en normativa vigente para la empresa, pero sobre todo el COSO III para la implementación del Control Interno, por lo cual para Importadora Comercial Bolívar se realizará manuales bajo todas las normas que le rijan, para que así esta pueda cumplir sus objetivos empresariales, minimice cualquier tipo de riesgo que se pueda incurrir o se detecte para que se pueda corregir, esto va dirigido a los directivos de Importadora Comercial Bolívar debido a que son los que van a decidir si todos los procedimientos y manuales que se van a desarrollar ayudaran a su mejora y su funcionamiento para que esta a su vez se vaya consolidándose en una de las mejores empresas en el Ecuador.

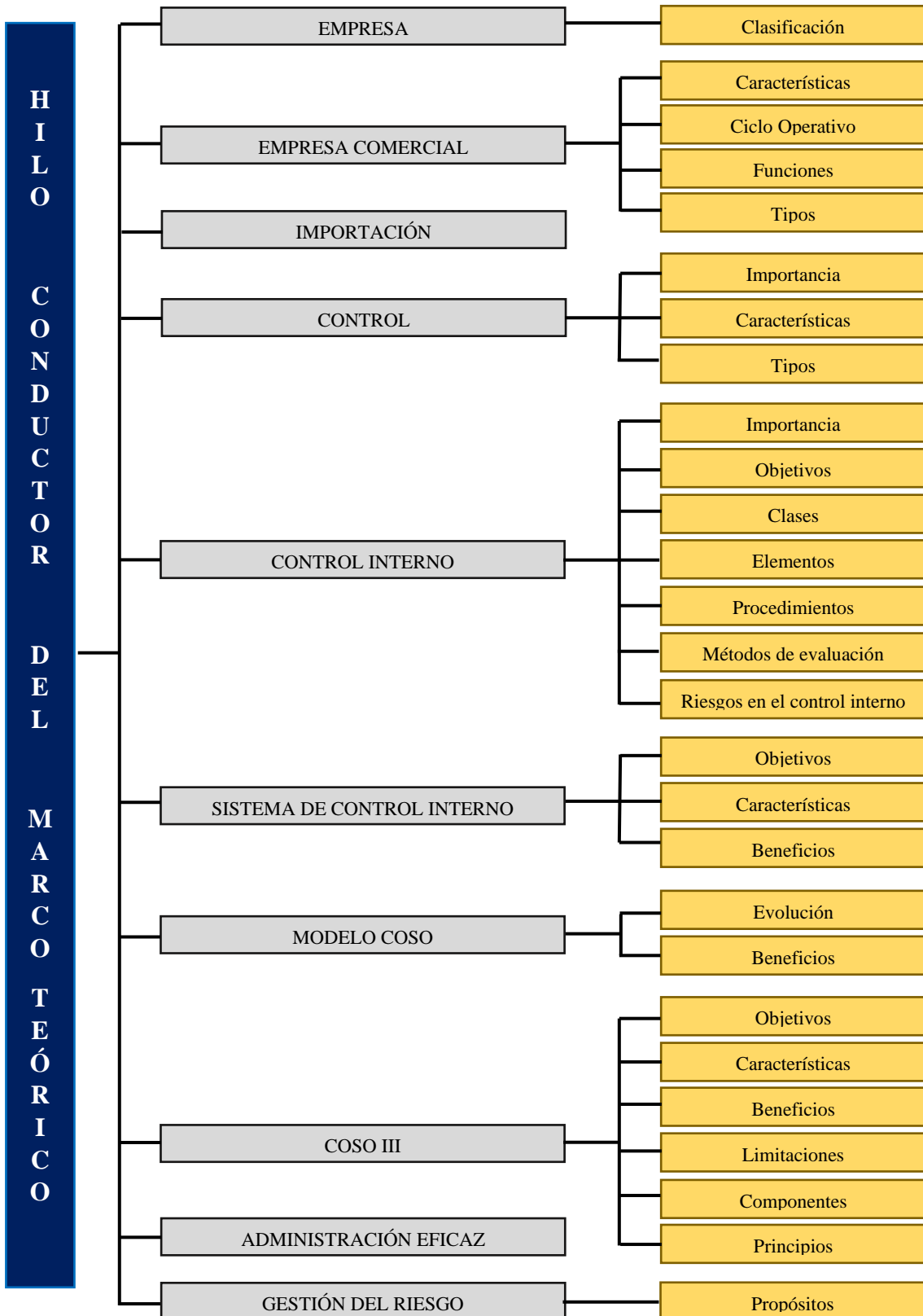
Por último, Rodríguez en su trabajo de titulación titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TIHERMAC CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.” menciona que:

*El Sistema de Control Interno en la actualidad es una herramienta de gestión esencial para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que mediante éstas se establecen planes, políticas y procedimientos que normaran las diferentes actividades empresariales, y por consiguiente para mejorar la gestión y poder cumplir con los objetivos propuestos. (Rodríguez, 2017, p.1)*

Para él autor es muy importante el diseños de control interno por lo cual concuerdo con él, por el simple hecho de que ahora el control interno es una herramienta muy fundamental para las empresa por que en esta se va a establecer planes, políticas y procedimientos para que todas las actividades se realicen de la mejor manera, los puntos más importantes del autor se basan en corregir es la planificación corporativa en donde se definen los objetivos empresariales, además define la líneas jerárquicas con una estructura orgánica adecuada para su optimo funcionamiento y poder establecer rangos y responsabilidades a nivel de departamentos, por lo cual esta investigación me ayudara a despejar incógnitas para poder desarrollar un adecuado sistema de control para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

### 1.7. Marco Teórico

Se ha elaborado un Hilo Conductor para un mejor entendimiento y comprensión de los temas a tratarse en el Marco Teórico.



**Gráfico 1-1.** Hilo conductor  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### 1.7.1. Empresa

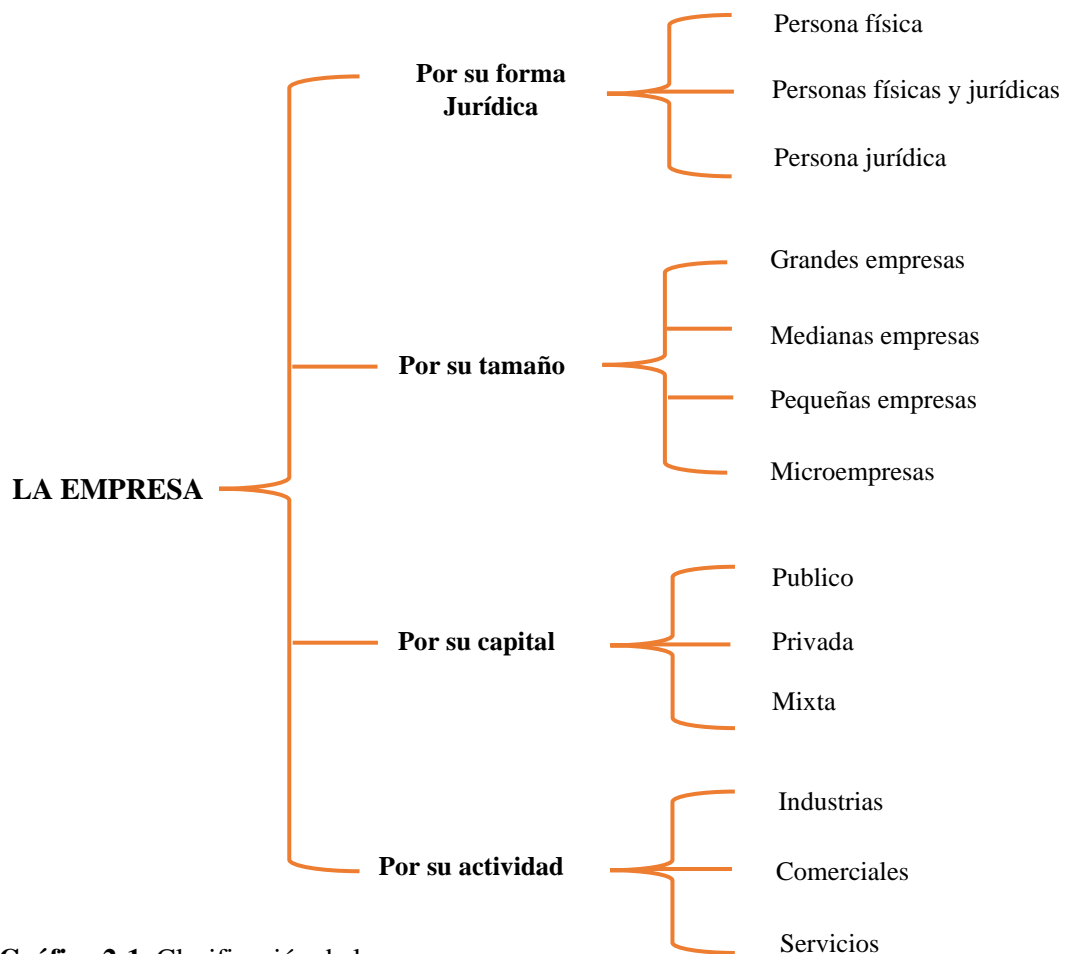
Al hablar de las empresas Meléndez manifiesta lo siguiente:

*Es una organización, entidad o institución, sea de carácter de persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo, para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir, comercializar y/o distribuir bienes y brindar servicios que satisfagan las necesidades humanas. (Meléndez, 2016, p.40)*

Las empresas son organizaciones que se encargan de vender productos o prestar servicios a los clientes con la finalidad de satisfacer tanto las necesidades de los consumidores como las de la propia empresa.

#### 1.7.1.1. Clasificación de la empresa

Según Peña (2020, p.1) manifiesta que la empresa se clasifica de la siguiente manera:



**Gráfico 2-1.** Clasificación de la empresa  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### 1.7.2. Empresa comercial

Las empresas comerciales son aquellas que “se encargan de comprar bienes y servicios a otras empresas con la diferencia de que venden a un costo más elevado para poder obtener mayores ingresos y utilidades los mismos que serán a provechados al máximo por la misma” (Gamboa et al., 2017, p.11).

Conuerdo con el autor puesto que la escencia de las empresas comerciales es comprar productos a empresas mayoristas y venderlas a los consumidores finales con el proposito de tener una retribución económica.

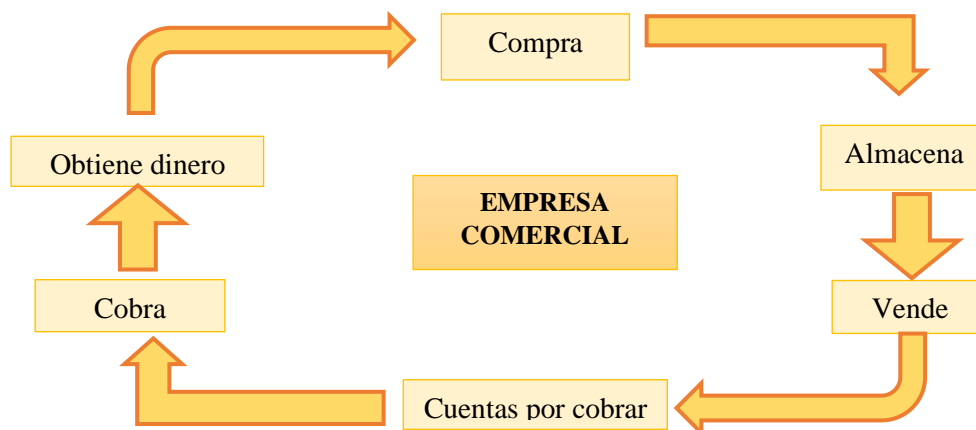
#### 1.7.2.1. Características de la empresa comercial

Existe varias características de las empresas comerciales, para Helmut las que más resalta en son:

- **Compra y venta de mercancías:** Se dedica a la compraventa, una forma de obtener dinero a cambio de proporcionar algún tipo de beneficio a otros.
- **Actividad económica:** Como implica la venta y distribución de productos y servicios para satisfacer los deseos humanos, es primordialmente una actividad económica.
- **Afán de lucro:** El objetivo principal es ganar dinero y obtener riqueza. Un negocio que no genera ganancias no puede sobrevivir mucho tiempo.
- **Manejo contable:** Las ganancias derivadas de la actividad comercial se calculan restando el monto de las ventas totales realizadas de los costos de compra de los productos vendidos, menos los costos de la operación del negocio. (Helmut Sy Corvo, 2020, p.1)

#### 1.7.2.2. Ciclo operativo de la empresa comercial

El ciclo operativo es comprar y vender productos o servicios (Gamboa et al., 2017, p.15).



**Gráfico 3-1.** Ciclo de la empresa comercial

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

El ciclo operativo de cualquier empresa comercial empieza con la compra de productos a empresas mayoristas o productoras, luego las almacena para posteriormente venderla al consumidor final y poder obtener una rentabilidad económica.

### 1.7.2.3. Funciones de la empresa comercial

Helmut en su página web manifiesta que las funciones que tienen las empresas comerciales son:

- **Ofrecer productos a consumidores**

*Conoce en profundidad las necesidades del mercado, debido a que está en constante y permanente contacto con el consumidor final y con otras empresas intermediarias.*

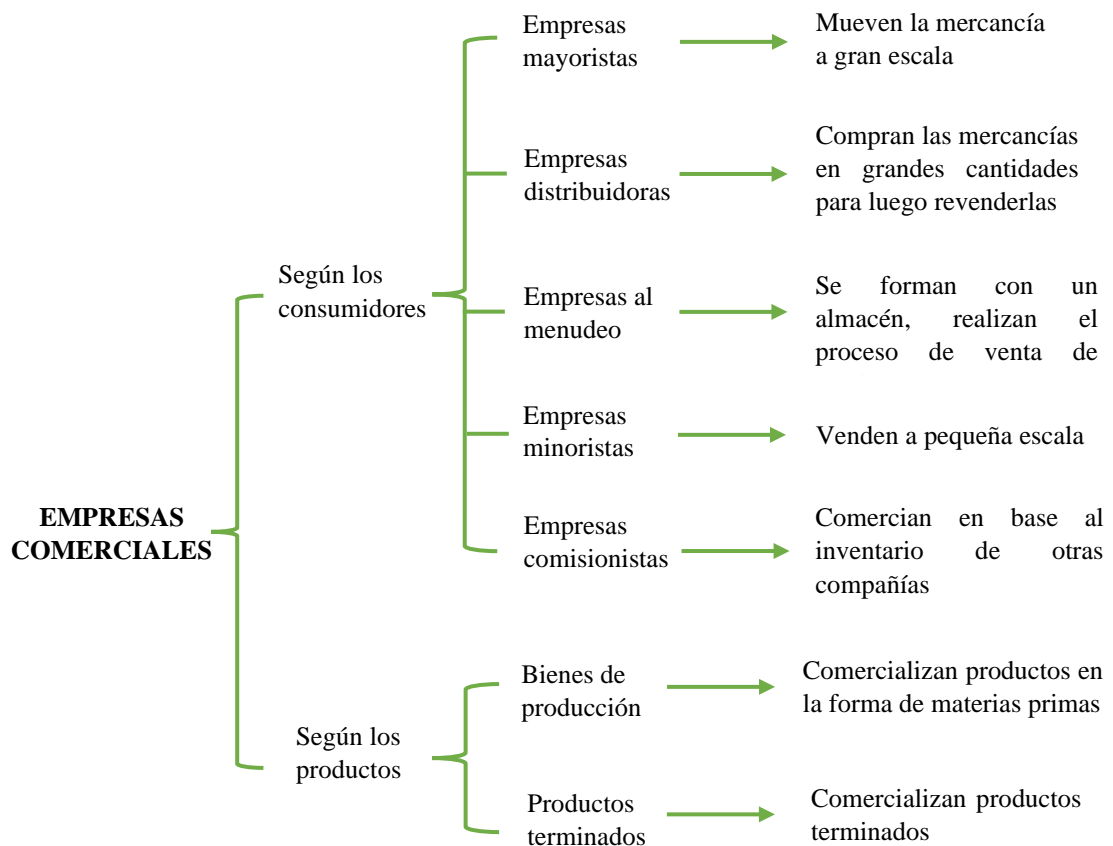
- **Desarrollar la demanda**

*Es la encargada de desarrollar la demanda al generar necesidades específicas del producto que comercializa y pone a disposición del consumidor.*

- **Satisfacer la demanda**

*Sirve a los compradores al suministrarles lo que ellos necesitan. Además de cubrir las necesidades del consumidor también debe analizar la competencia, establecer parámetros de costos y rentabilidad y cumplir con objetivos de ventas. (Helmut Sy Corvo, 2020, p.1)*

### 1.7.2.4. Tipos de empresas comerciales



**Gráfico 4-1.** Tipos de empresas Comerciales  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., se ubica dentro de las empresas distribuidoras, puesto que se encargan de comprar a empresas internacionales para luego comercializarlas en el Ecuador a minoristas y consumidores finales.

### **1.7.3. Importación**

“Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado” (Sistema Nacional de Aduana del Ecuador, 2021, p.1).

Estoy de acuerdo con el autor porque en si la importacion consiste en traer productos de cualquier pais al pais de origen.

### **1.7.4. Control**

“El control es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.” (Pereira, 2019, p.20).

Estoy de acuerdo con lo que expresa el autor puesto que si una empresa tiene un adecuado control podrá cumplir con todas las metas u objetivos que este se proponga.

#### **1.7.4.1. Importancia del Control**

Los juicios que dan importancia al control no son todos por lo cual Torres menciona que los más relevantes son:

- *Es facilitador de ventaja competitiva en cuanto a eficacia, calidad y servicio*
- *Establece coordinación y orden de intereses diversos*
- *Es factor motivacional para alcanzar y superar objetivos*
- *Asegura el logro de objetivos y congruencia con especificaciones*
- *Es componente irrenunciable del plan estratégico*
- *Favorece la creatividad e innovación*
- *Determina que tan eficientemente se usan los recursos*
- *Es regulador de actividades y de comportamientos. (Torres, 2015, p.270)*

El control es de vital importancia debido a que ayuda a que las empresas sean competitivas y logren cumplir con sus objetivos planteados.



#### 1.7.4.2. Características del control

El Control Interno como sistema ostenta una serie de características particulares que determina su estructura conceptual y orienta su materialización instrumental, dentro de las características resalta las siguientes:

- *Integral*
- *Permanente*
- *Autónomo*
- *Neutral*
- *Se instrumentaliza mediante información.* (Sánchez, 2017, p.48)

#### 1.7.4.3. Tipos de control

Para Torres los tipos de controles responden a las mismas fases de planeación que son:

- **Controles estratégicos:** *Se centra en la forma en que la organización como un todo se ajusta a un ambiente externo y evalúa los objetivos de largo alcance, además que, a mayor estabilidad del ambiente, se recomienda control centralizado, y a mayor turbulencia control descentralizado.*
- **Controles tácticos:** *Se centran en los controles de las funciones cotidianas de la organización y sus principales unidades en cuanto a la implantación de estrategias, además forma el corazón y, podría decirse, el alma del conjunto total de controles de una organización.*
- **Controles operativos:** *Regula los métodos, actividades y tareas que una organización utiliza para producir los bienes/servicios que ofrece a los clientes, además es el control aplicado al subsistema por medio de entradas, proceso, salidas y realimentación.* (Torres, 2015, pp.249-251)

La unión de los controles tanto estratégicos, tácticos y operativos ayudan a las empresas u organizaciones a ser más eficaces y eficientes.

#### 1.7.5. Control Interno

Al referirse al Control Interno en las Normas Internacionales de Auditoría señala que:

*Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la*

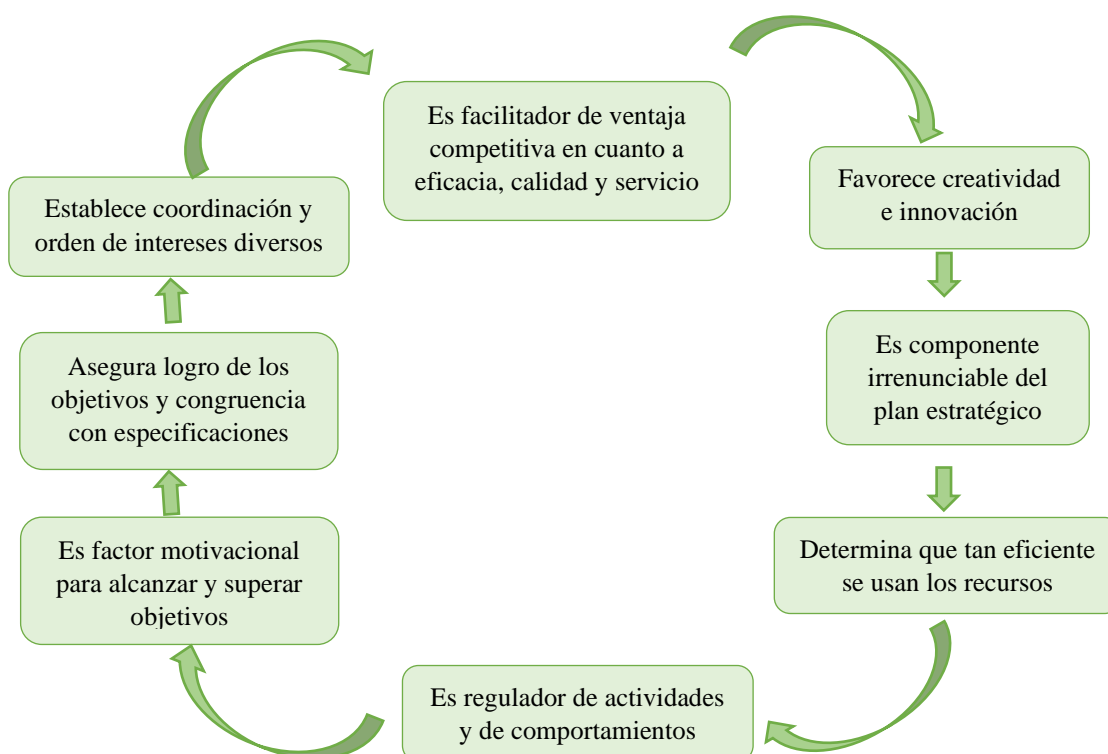
*eficiencia y eficacia de las operaciones, así como las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (Normas Internacionales de Auditoría , 2009, p.294).*

El control Interno debe ser ejecutado por los altos mandos de una organización, debido a que lo que busca un adecuado control interno es dar una seguridad razonable de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones con el propósito de que la organización llegue a cumplir con todas sus metas establecidas.

#### 1.7.5.1. Importancia del Control Interno

Para Mendoza el Control Interno es importante debido a que:

*Es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos que afecten a los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro, siendo la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico. (Mendoza et al., 2018, p. 214)*



**Gráfico 5-1. Importancia del control interno**

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### 1.7.5.2. Objetivos del Control Interno

Dentro de los objetivos generales del Control Interno Meléndez menciona que:

- *Promueve la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios que debe brindar la empresa.*
- *Protege y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.*
- *Cumple las leyes, reglamentos y otras normas.*
- *Elabora información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.*
- *Fomenta e impulsar la práctica de integridad y valores éticos institucionales.*
- *Promueve el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos y privados de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión y objetivo encargado y aceptado. (Meléndez, 2016, p.26)*

### 1.7.5.3. Clases de Control Interno que se pueden aplicar

De acuerdo con Henao, las clases de Control Interno manifiesta que: Aunque se tiene claro que se debe establecer un tipo de control, esto no resulta tan fácil, puesto que existen más de tres tipos de este, dentro de los que se tienen:

- ***Control Interno gerencial:*** *tiene como base lograr que todo cuanto realicen sus empleados y personal en general, se encuentre encaminado al cumplimiento de los objetivos de la organización.*
- ***Control Interno administrativo o de gestión:*** *este tipo de control es uno de los más empleados porque enfoca sus esfuerzos en los procesos, tareas o labores ya realizadas dentro de la compañía.*
- ***Control Interno contable:*** *este tipo de control busca no solo salvaguardar los bienes de la compañía, sino además garantizar una verdadera exactitud en la información y registros realizados, así como también el que estos sean efectuados bajo la normatividad correspondiente y las autorizaciones debidas de cada caso.*
- ***Control Interno de presupuesto o presupuestario:*** *este tipo de control resulta ser el completo casi perfecto del Control Interno administrativo o de gestión, puesto que como resulta evidente, tiene relación directa con el presupuesto de la compañía, hablando desde el punto de vista cuantitativo, económico o monetario de la misma.*
- ***Control Interno informático:*** *permite hacer uso de herramientas tecnológicas para proteger la información, datos y operaciones contenidas en los sistemas informáticos con los que cuenta la compañía. (Henao, 2017, p.110-115)*

Concuerdo con el autor, debido a que los controles que implemente una empresa debe estar dirigido a las necesidades que tenga cada área con la finalidad de minimizar cualquier riesgo que pueda existir.

#### *1.7.5.4. Elementos del Control Interno*

De acuerdo a los elementos del Control Interno Ramón en su artículo denominado; El Control Interno en las empresas privadas, menciona que los elementos del Control Interno son:

- **Plan de organización:** *Se refiere a una estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. La organización proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas*
- **Planeamiento de actividades:** *El planeamiento de actividades se orienta a determinar las necesidades de la entidad en cuanto a recursos financieros y humanos.*
- **Política:** *Se puede definir política como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones. La política es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas.*
- **Procedimientos operativos:** *Son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas. También son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades.*
- **Personal:** *La operatividad del Sistema de Control Interno no depende exclusivamente del diseño apropiado del plan de organización, políticas y procedimientos, sino también de la selección de funcionarios con habilidad y experiencia y de empleados capaces de poder ejecutar sin dificultad los procedimientos establecidos por la administración.*
- **Sistema contable e información financiera:** *El sistema contable está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado, a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.*
- **Sistema de Control Interno:** *El Sistema de Control Interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. (Ramon, 2014, p.82-85)*

#### *1.7.5.5. Procedimientos de Control Interno*

Para Meléndez los procedimientos de Control Interno consideran los siguientes aspectos:

- *Apropiada autorización de operaciones y actividades.*

- *Segregación de funciones que se asignen a los diferentes empleados o funcionarios las responsabilidades de autorizar operaciones, registrarlas y salvaguardar los activos o recursos de la entidad.*
- *Diseño y uso de documentos y registros apropiados, así como contar con los dispositivos de seguridad apropiados, en cuanto al acceso y utilización de activos y registros (Meléndez, 2016, p.108).*

#### 1.7.5.6. Métodos de evaluación del Control Interno

Estupiñán señala que existen cuatro métodos de evaluación del Sistema de Control Interno los cuales son:

- **Métodos de cuestionarios:** *Consiste en diseñar cuestionarios con base a preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa, las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el Sistema de Control Interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable.*
- **Método narrativo o descriptivo:** *Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del Sistema de Control Interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.*
- **Método gráfico o diagramas de flujo:** *Consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, se utiliza símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la empresa.*
- **Combinación de métodos:** *Resulta muy beneficioso la aplicación de distintos métodos, como: cuestionarios y flujogramas. (Estupiñán, 2016, pp.164-166)*

Concuerdo con el autor, porque para que exista un control interno adecuado se deben utilizar los diversos métodos de evaluación con la finalidad de recabar información veraz, oportuna y clara acerca de las deficiencias que presente cada departamento

#### 1.7.5.7. Riesgos en el Control Interno

Al hablar de los riesgos que pueden existir en el Control Interno, Pereira los clasifica en cuatro categorías:

#### **a) Riesgos Operativos**

*Está íntimamente ligados con la planeación y que son de vital importancia porque, difícilmente, podemos lograr eficiencia operativa sin una buena planeación, entre estos riesgos se puede considerar, de manera enunciativa, los siguientes:*

- *Falta de definición de la misión, visión y valores empresariales. Cuando la empresa no sabe cuál es su misión o no la tiene definida de manera formal y su personal la desconoce, los colaboradores se encuentran en un ambiente de desorientación que desmotiva la eficiencia y eficacia en la actuación de estos.*
- *Carencia de un organigrama formal establecido, que sea conocido por todos.*
- *Falta de descripciones formales de cada uno de los puestos en los que se incluyan colaboradores para el desempeño esperado en su contribución a lograr las metas y objetivos propuestos.*
- *Falta de procedimientos operativos para cada uno de los procesos, áreas, operaciones y programas específicos, definidos en los manuales donde se incluyan protocolos y actividades a realizar ante posibles situaciones que puedan ocurrir*
- *Informalidad en los horarios o falta de estandarización en las tareas a realizar en las distintas actividades de la empresa. etc.*

#### **b) Riesgos Administrativos**

*Está íntimamente ligados con el establecimiento del control puntual que debe existir en todas las operaciones, bajo el ejercicio de una adecuada organización y dirección administrativa, entre los riesgos que considerara de manera enunciativa son los siguientes:*

- *No contar con presupuestos o elaborarlos en forma equivocada.*
- *Inadecuada separación de funciones tanto en las actividades manuales como en la asignación de los derechos y permisos de los usuarios para acceder a realizar las operaciones de captura y/o consulta en los Sistemas Administrativos de Información y Comunicación automatizados que utiliza la empresa.*
- *Falta de controles en algunas áreas que pongan en riesgo la adecuada protección de los activos empresariales, ya sea en el rubro de efectivo, inventarios, ventas, otorgamiento de crédito, cuentas por cobrar, anticipo de clientes, compras, cuentas por pagar, etcétera.*
- *Inadecuada administración de los recursos humanos empresariales, desde la selección, contratación, capacitación, retribución, evaluación, servicios a empleados, incentivos y reconocimientos, higiene y seguridad laboral, orden y limpieza.*

#### **c) Riesgos Financieros**

*Están relacionados con los resultados económicos de las empresas, ya que su incidencia afecta directamente a las utilidades y la eficiencia del manejo del flujo de efectivo que se requiere para una buena marcha. Entre estos riesgos se considera, de manera enunciativa, los siguientes:*

- *Información financiera inoportuna o que no cumple con las Normas de Información Financiera vigentes, así como una inadecuada o incompleta presentación de los estados financieros básicos.*
- *No contar con información financiera comparativa con años anteriores, contra presupuestos esperados, seccionada por sucursales, zonas, segmentos de productos, tipos de clientes y mercados, etc.*
- *Falta de análisis financiero mediante la determinación de las razones financieras acordes al tipo de empresa, ciclo financiero, etc., que se comparen con la industria, costo de oportunidad y principales competidores del ramo para ponderar y adoptar medidas que contribuyan a una mejora operacional y mayor participación de mercado. etc.*

#### **d) Riesgos Estratégicos**

*Se relaciona de manera directa con el cumplimiento de la visión empresarial, la presencia de este tipo de riesgos no permite ver con claridad hacia dónde queremos llegar entorpeciendo el crecimiento de la empresa, entre estos riesgos se puede considerar, de manera enunciativa, los siguientes:*

- *No contar con una planeación a mediano y largo plazo, en la que de manera formal y detallada se contemple hacia dónde queremos llevar a la empresa en el futuro, cómo queremos ver la posición financiera y resultados del crecimiento que queremos lograr de la empresa y las iniciativas, planes y programas a establecer para lograrlos.*
- *Desconocimiento del FODA de la empresa y de las diferentes áreas que la conforman; así como no realizar su revisión y evaluación periódica que sustente la toma de decisiones consensuada con el personal directivo responsable*
- *Ausencia de un gobierno corporativo formal, de modo que las decisiones estratégicas no recaigan en una sola persona. (Pereira, 2019, pp. 34-42)*

Conuerdo con el autor, puesto que dentro de cualquier tipo de empresa siempre va a existir riesgos ya sean estos operativos, administrativos, financieros o incluso estratégicos por lo cual se debe identificar cada uno de ellos con el propósito de dar soluciones para minimizar y controlar estos riesgos.

#### **1.7.6. Sistema de Control Interno**

Al enfocarse al Sistema de Control Interno Hurtado menciona que:

*Es lo principal en una organización, es donde prevalecen: las personas, los sistemas de información, la supervisión, los procedimientos y sus manuales, promueven la eficiencia permite que la empresa pueda llegar a lograr sus objetivos de una forma eficiente, sin que exista fallos o errores en el proceso. (Hurtado, 2019, p.3)*

Conuerdo con el autor, puesto que un sistema de control interno es una herramienta donde constan políticas, normas, actividades, entre otros que deben cumplir todo el personal que labora en la empresa con el fin de cumplir con los objetivos.

#### *1.7.6.1. Objetivos del Sistema de Control Interno*

Dentro de los objetivos principales que tiene el Sistema de Control Interno Montaña menciona los siguientes:

- *Alcanzar la eficacia y la eficiencia en sus operaciones.*
- *Velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.*
- *Permitir que la información contable sea fidedigna y corresponda a las operaciones del ente, con lo cual se obtiene la inclusión de todas las transacciones en las cuales la organización ha participado.*
- *Velar por la salvaguarda y custodia de los activos propios y de terceros. (Montaña, 2013, p.56)*

#### *1.7.6.2. Características del Sistema de Control Interno*

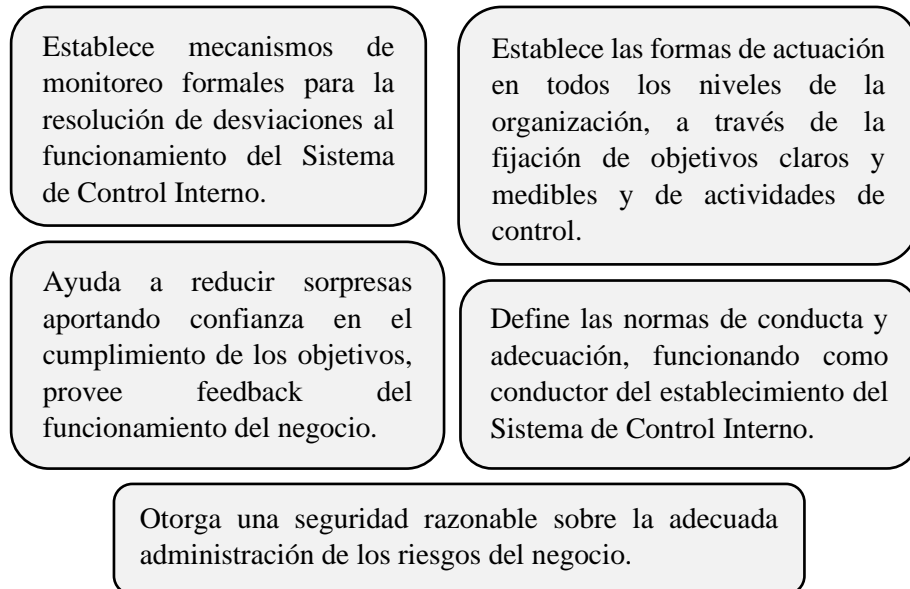
Para Auditoría un Sistema de Control Interno debe verse como un proceso integrado y dinámico, que se caracteriza por las siguientes propiedades:

- *Permite aplicar el Control Interno a cualquier tipo de entidad y de acuerdo con sus necesidades.*
- *Presenta un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y se pueden aplicar a nivel de entidad, a nivel operativo y a nivel funcional.*
- *Establece los requisitos para un Sistema de Control Interno efectivo, considerando los componentes y principios existentes, cómo funcionan y cómo interactúan.*
- *Proporciona un método para identificar y analizar los riesgos, así como para desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas antifraude.*
- *Es una oportunidad para eliminar controles ineficientes, redundantes o inefectivos que proporcionan un valor mínimo en la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.*
- *Ofrece mayor confianza con respecto al cumplimiento de los objetivos de la entidad. (Auditoría, 2016, pp.2-3)*



### 1.7.6.3. Beneficios de un Sistema de Control Interno

De acuerdo con Deloitte (2018, p.1) en relación a los beneficios que se tiene al implementar un Sistema de Control Interno señala lo siguiente:



**Gráfico 6-1.** Beneficios del Sistema de Control Interno

**Realizado por:** Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

### 1.7.7. Modelo COSO

Al hablar del modelo COSO, Silva y otros afirman que:

*En 1985 es fundado "Committee of Sponsoring Organizations" COSO que es una organización creada de forma voluntaria por grupos del sector privado, cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética de los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo, se encuentra conformado por profesionales de los Estados Unidos:*

- "American Accounting Association" (AAA)
- "American Institute of Certified Public Accountants" (AICPA),
- "Financial Executives Internacional" (FEI),
- "Institute of Internal Auditors" (IIA),
- "National Association of Accountants", hoy convertida en el "Institute of Management Accountants" (IMA). (Silva, et al., 2017, p.75)

### 1.7.7.1. Evolución del modelo COSO

Diversos especialistas de distintas disciplinas propusieron el modelo COSO, el mismo que ha venido evolucionando.

**Tabla 1-1.** Evolución del COSO

	COSO I	COSO III (ERM)	COSO III	COSO ERM
Año	1992	2004	2013	2017
<b>Nombre</b>	“Internal Control - Integrated Framework”	“Enterprise Risk Management - Integrated Framework”	“Integrated Framework”	“Enterprise Risk Management”
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones</li> <li>Informes financieros</li> <li>Cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégicos</li> <li>Operaciones</li> <li>Informes</li> <li>Cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones</li> <li>Reporte</li> <li>Cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégicos</li> <li>Operaciones</li> <li>Informes</li> <li>Cumplimiento</li> </ul>
<b>Estructura de la entidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad A</li> <li>Unidad B</li> <li>Actividad 1</li> <li>Actividad 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad</li> <li>División</li> <li>Unidad de negocio</li> <li>Subsidiaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad</li> <li>División</li> <li>Unidad Operativa</li> <li>Función</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad</li> <li>División</li> <li>Unidad de negocio</li> <li>Subsidiaria</li> </ul>
<b>Componentes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de Control</li> <li>Evaluación de Riesgos</li> <li>Actividades de Control</li> <li>Información y Comunicación</li> <li>Supervisión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de Control</li> <li>Establecimiento de objetivos</li> <li>Identificación de eventos</li> <li>Evaluación de Riesgos</li> <li>Respuesta al Riesgo</li> <li>Actividades de Control</li> <li>Información y Comunicación</li> <li>Supervisión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entorno de Control</li> <li>Evaluación de Riesgos</li> <li>Actividades de Control</li> <li>Información y Comunicación</li> <li>Supervisión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gobierno y Cultura</li> <li>Estrategia y Objetivos</li> <li>Desempeño</li> <li>Revisión</li> <li>Información, comunicación y reporte</li> </ol>

**Fuente:** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,2013), (Deloitte,2015), (Deloitte, 2017)  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### 1.7.7.2. Beneficios del COSO

Según Barreres al utilizar el COSO en las organizaciones ayudará a alcanzar, entre otros, los siguientes beneficios:

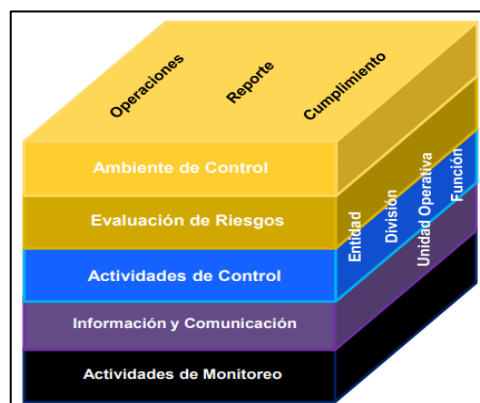
- *Promover la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización.*
- *Establecer directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.*
- *Ayudar a la integración de los sistemas de gestión de riesgos con otros sistemas ya implantados en la organización.*
- *Ayudar a la optimización de los recursos.*
- *Mejorar la comunicación en la organización.*
- *Mejorar el Control Interno de la organización.* (Barreres, 2020, p.58)

Los beneficios que se tiene al utilizar la metodología del COSO es que ayuda a que la empresa pueda gestionar cualquier tipo de riesgos, optimizar sus recursos, en si ayuda a que exista un mejor control interno en toda la empresa u organización.

### 1.7.8. COSO III

Al hablar sobre el COSO III, Deloitte menciona que:

*El Marco de COSO 2013 mantiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de Control Interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las Entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de Control Interno.* (Deloitte, 2017, p.7)



**Figura 1-1. COSO III**

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

#### 1.7.8.1. *Objetivos del COSO III*

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del Control Interno:

- **Objetivos Operativos:** *Hace referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.*
- **Objetivos de reporte:** *Hace referencia a la información financiera y no financiera interna y externa, y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.*
- **Objetivos de cumplimiento:** *Hace referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p.3)*

#### 1.7.8.2. *Características del COSO III*

El modelo de Control Interno COSO 2013 se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Mayores expectativas del gobierno corporativo.*
- *Globalización de mercados y operaciones.*
- *Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.*
- *Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.*
- *Expectativas de competencias y responsabilidades.*
- *Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.*
- *Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude. (Auditool, 2016, p.9)*

#### 1.7.8.3. *Beneficios del COSO 2013*

Según Estupiñán en su libro; Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales, menciona que los beneficios que tiene la aplicabilidad del COSO 2013 son los siguientes:

- *Fortalece esfuerzos antifraude.*

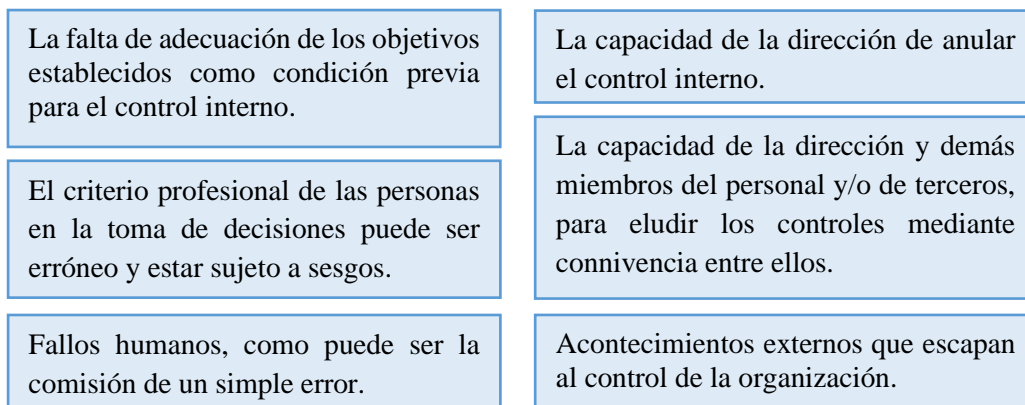
- *Adaptar los controles a las necesidades cambiantes del negocio.*
- *Mayor aplicabilidad sobre varios modelos de negocios.*
- *Mejora de la calidad de la evaluación de riesgos.*
- *Expande el uso de la información financiera y no financiera.*
- *Mejora del gobierno corporativo. (Estupiñan, 2016, p.48)*

#### 1.7.8.4. Limitaciones del COSO III

Al enfocarse en las limitaciones que posee el COSO III el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission menciona que:

*El Control Interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un Sistema de Control Interno efectivo puede haber fallos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p.9)*

Las limitaciones pueden ser el resultado de:



**Gráfico 7-1. Limitaciones del COSO III**  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

#### 1.7.8.5. Componentes del Control Interno

Al hablar de los componentes del COSO III Auditool menciona que el sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa y estos son:

➤ **Entorno de Control Interno**

*Es donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración, es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión.*

➤ **Evaluación de riesgos**

*Identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización, Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados, estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte. De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.*

➤ **Actividades de control**

*Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Estos controles permiten:*

- *Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.*
- *Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.*
- *Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.*

➤ **Información y comunicación**

*Hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoya el cumplimiento de los objetivos, es por esto que la información debe ser de calidad*

*La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente. La comunicación puede ser materializada en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Cuando*

*se hace verbalmente la entonación y el lenguaje corporal le dan un énfasis al mensaje. La actuación de la Dirección debe ser ejemplo para el personal de la entidad.*

➤ **Supervisión del sistema de control – Monitoreo**

*Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de Control Interno, teniendo en cuenta:*

- *Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.*
- *Evaluaciones separadas.*
- *Condiciones reportables.*
- *Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control. (Auditool, 2016, pp.30-60)*

#### *1.7.8.6. Principios del COSO III*

Auditool (2016, pp.15-30) en su material de apoyo; Modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno, menciona que los principios que establecen en el nuevo marco estructurado son los siguientes:

#### **Entorno de control**

##### **Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

- Establece el tono de la gerencia, la Junta Directiva.
- Establece estándares de conducta.
- Evalúa la adherencia a estándares de conducta.
- Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna.

##### **Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión**

- Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección.
- Conserva o delega responsabilidades de supervisión
- Opera de manera independiente.
- Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno.

##### **Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad**

- Considera todas las estructuras de la entidad.
- Establece líneas de reporte.

#### **Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia**

- Establece políticas y prácticas.
- Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias
- Atrae, desarrolla y retiene profesionales.
- Planea y se prepara para sucesiones.

#### **Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad**

- Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.
- Establece medidas de desempeño, incentivos y premios.
- Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso.
- Considera presiones excesivas.

#### **Evaluación de riesgos**

##### **Principio 6: Especifica objetivos relevantes**

- **Objetivos Operativos:** Refleja las elecciones de la administración., Considera la tolerancia al riesgo., Incluye las metas de desempeño operativo y financiero.
- **Objetivos de Reporte Financiero Externo:** Cumple con los estándares contables aplicables., Considera la materialidad., Refleja las actividades de la entidad.
- **Objetivos de Reporte no Financiero Externo:** Cumple con los estándares y marcos externos establecidos., Considera los niveles de precisión requeridos.
- **Objetivos de Reporte interno:** Refleja las elecciones de la administración., Considera el nivel requerido de precisión., Refleja las actividades de la entidad.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Refleja las leyes y regulaciones externas., Considera la tolerancia al riesgo.

##### **Principio 7: Identifica y analiza los riesgos**

- Incluye la entidad, sucursales, divisiones, unidad operativa y niveles funcionales.
- Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos
- Envuelve niveles apropiados de administración.
- Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización
- Determina la respuesta a los riesgos.



**Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude**

- Considera varios tipos de fraude
- La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones

**Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes**

- Evalúa cambios en el ambiente externo.
- Evalúa cambios en el modelo de negocios.
- Evalúa cambios en liderazgo.

**Actividades de control****Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control**

- Considera factores específicos de la entidad.
- Determina la importancia de los procesos del negocio.
- Evalúa una mezcla de tipos de actividades de control.
- Considera en qué nivel las actividades son aplicadas.
- Direcciona la segregación de funciones.

**Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología**

- Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología
- Establece actividades de control para la infraestructura tecnológica relevante
- Establece las actividades de control para la administración de procesos relevantes de seguridad.
- Establece actividades de control relevantes para los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología.

**Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos**

- Establece políticas y procedimientos para apoyar el despliegue de las directivas de la administración.
- Establece responsabilidad y rendición de cuentas para ejecutar las políticas y procedimientos
- Toma acciones correctivas
- Trabaja con personal competente
- Reevalúa políticas y procedimientos

## **Sistema de información y comunicación**

### **Principio 13: Usa información Relevante**

- Identifica los requerimientos de información
- Captura fuentes internas y externas de información
- Mantiene la calidad a través de procesamiento
- Considera costos y beneficios

### **Principio 14: Comunica internamente**

- Comunica la información de Control Interno
- Se comunica con la Junta directiva
- Proporciona líneas de comunicación separadas
- Selecciona métodos de comunicación relevantes

### **Principio 15: Comunica externamente**

- Se comunica con grupos de interés externos
- Permite comunicaciones de entrada
- Se comunica con la Junta Directiva
- Proporciona líneas de comunicación separadas

## **Supervisión del sistema de control - Monitoreo**

### **Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes**

- Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes
- Considera tasa de cambio
- Uso de personal capacitado
- Se integra con los procesos del negocio
- Ajusta el alcance y la frecuencia

### **Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias**

- Evalúa resultados
- Comunica deficiencias
- Supervisa acciones correctivas

#### ***1.7.9. Administración eficaz***

Pereira considera que una administración eficaz comprende tres pasos indispensables:

- a) **Planear:** La planeación requiere, invariablemente, de la determinación de objetivos, ya que planes sin objetivos solo son buenos deseos. Estos objetivos, se deben cuantificar de manera detallada en presupuestos administrativos, que soporten la factibilidad de éxito y generación de utilidades.
- b) **Ejecutar:** Corresponde a la operación del negocio en marcha, lo cual implica el diseño e implementación de una buena organización administrativa. La diferencia entre una empresa exitosa y otra fracasada, en gran medida, se debe a su forma y grado de organización empresarial.
- c) **Dar resultados:** Para dar resultados, se requiere supervisar y verificar el cumplimiento y desarrollo de las diferentes actividades, lo cual involucra las etapas de dirección y control del proceso administrativo, encausadas a lograr de manera satisfactoria los objetivos planeados. (Pereira, 2019, pp.25-27)



**Figura 2-1.** Administración eficaz  
 Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

Como lo dice el autor para que una empresa llegue a tener una administración eficaz se debe planificar y proponerse objetivos que se pretende alcanzar, posteriormente se debe ejecutar las actividades planeadas y por último supervisar el desarrollo de dichas actividades que se han encomendado con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

#### 1.7.10. Gestión del riesgo

“La Gestión de Riesgo Empresarial es un proceso estructurado, consistente y continuo, que por medio del uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos”. (Giler, et al., 2016, p.10).

### 1.7.10.1. *Propósitos de la gestión de riesgos*

Al hablar de la gestión de riesgos Brito menciona que sus propósitos son los siguientes:

- *Contribuir al proceso de construcción de capacidades de los agentes del desarrollo, especialmente entre los organismos de la sociedad y el estado a la cooperación, a partir de facilitar elementos que permitan un mayor entendimiento de términos y definiciones sobre gestión de riesgos.*
- *Promover la reflexión y el debate para avanzar en la adopción concertada de un enfoque moderno sobre gestión de riesgos.*
- *Aportar a un proceso de discusión amplia que trascienda a los resabios de la concepción tradicional sobre el manejo de desastres. (Brito, 2018, p.5)*

Una adecuada gestión de riesgos ayuda a que los altos mandos empresariales puedan identificar, evaluar y medir cualquier tipo de riesgo que afecte directamente al bienestar de una empresa u organización.

## **1.8. Marco Conceptual**

### **1.8.1. *Diseño***

“El diseño es un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo” (Pérez, 2021, p.1).

### **1.8.2. *Economía***

“La economía, alude a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren recursos físicos, financieros y humanos en calidad y cantidad apropiada y al menor costo posible”. (Meléndez, 2016, p.25)

### **1.8.3. *Eficacia***

La eficacia de las organizaciones se limita a medidas de orden económico y financiero, pero, la eficacia debe considerar factores de éxitos que trasciendan el ámbito de la rentabilidad; ya que, en el largo plazo, pueden influenciar otros aspectos y factores más significativos debido a que la eficacia organizativa tiene muchas dimensiones y todas no pueden traducirse en resultados cuantitativos. (Herrera et al., 2018, p.6).

Conuerdo con el autor ya que en si la eficacia es la capacidad que una persona tiene para poder cumplir con cada uno de los objetivos que han sido propuestos.

#### ***1.8.4. Eficiencia***

La eficiencia está relacionada con la utilización racional de los recursos para lograr unos resultados específicos, se trata de la capacidad de lograr un objetivo trazado con anterioridad en el tiempo mínimo y con el menor uso de recursos, se debe tener en cuenta que un aumento en el uso de los recursos no necesariamente debe llevar a un incremento en la productividad. (Herrera et al., 2018, p.6).

Como lo menciona el autor la eficiencia en si se basa en utilizar menos recursos para lograr los mismos objetivos establecidos.

#### ***1.8.5. Riesgos***

“El riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza o una serie de eventos/ amenazas puedan afectar de manera adversa puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos”. (Deloitte, 2015, p.3).

Concuerdo con el autor, puesto que, el riesgo es algo impredecible que puede llegar a afectar a las actividades normales que realiza una empresa generando así que no pueda cumplir con el objetivo propuesto en el tiempo establecido.

#### ***1.8.6. Sistema***

“Un sistema es un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.” (Real Academia Española, 2021, p.488)

### **1.9. Idea a defender**

El diseño de un Sistema de Control Interno en la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., contribuirá en la eficiencia y eficacia de sus operaciones y minimización de riesgos empresariales

#### ***1.9.1. Variable independiente***

Diseño de un Sistema de Control Interno

#### ***1.9.2. Variable dependiente***

Eficiencia y eficacia de sus operaciones y minimización de riesgos empresariales.

## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

##### 2.1.1. *Enfoque Mixto*

El enfoque mixto “Conjuntan la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (Vásquez, 2020, p.20)

En el presente trabajo se utilizó un enfoque de investigación mixto, debido a que se trabajó con el enfoque cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo, porque, se recogió información a través de encuestas, lo cual permitió realizar tabulaciones y su respectivo análisis. Dentro del enfoque cualitativo debido a que se recolectó información confiable como la visión, misión, estructura orgánica, políticas, etc., además de que se realizó una entrevista a la Srta. Gerente de la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., lo cual permitió saber cuáles son los problemas y falencia que presenta la entidad.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. *Exploratorio*

“Los estudios exploratorios se efectúan, por lo general, cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no se tenga información anterior.” (Vásquez, 2020, p.27)

Se utilizó el nivel exploratorio, debido a que se recopiló información confiable mediante diversas visitas a la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., para conocer cuál es la situación en la que se encuentra la empresa, con el fin de diseñar un Sistema de Control Interno

##### 2.2.2. *Descriptivo*

El nivel de investigación descriptivo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2014, p.92).

El trabajo se realizó en base a una investigación descriptiva, ya que permitió narrar las operaciones que normalmente realiza la empresa, describir cada componente del COSO III con el fin de identificar los problemas que tiene la empresa al no contar con un Sistema de Control Interno.

### **2.3. Diseño de investigación**

#### ***2.3.1. No Experimental***

“Investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.” (Hernández, 2014, p.192).

Se utilizó el diseño no experimental puesto que solo se observó las operaciones que realiza la empresa sin intervenir en ellas, con el fin de dar soluciones a los problemas que se presentaron.

### **2.4. Tipo de estudio**

#### ***2.4.1. Longitudinal***

Los diseños longitudinales son “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.” (Hernández, 2014, p.159).

Se aplicó este método, debido a que se realizó varias visitas a la empresa para poder recolectar información suficiente, oportuna y confiable con el fin de diseñar un Sistema de Control Interno.

### **2.5. Población y muestra**

#### ***2.5.1. Población***

“La población es el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación.” (Ñaupas. et al., 2018, p.334).

La población de estudio fue los trabajadores de la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

**Tabla 2-2. Población**

DEPARTAMENTO	CARGO	NOMBRE	N°	PORCENTAJE
GERENCIA	Gerente General	Eco. Vanessa Moyano	1	9.09%
ADMINISTRATIVO	Contadora	Ing. Belén Palacios	2	18.18%
	Auxiliar Contable	Ing. Alex Castillo		
OPERATIVO	Jefe de Ventas	Maribel Martínez	8	72.73%
	Vendedor	José Cunalata		
	Cortador	Patricio Yancha		
	Cortador	Alex Quinatoa		
	Enchapador	Alexander González		
	Enchapador	Mario Carrillo		
	Bodeguero	Soasti Campos		
	Chofer	Santiago Dávila		
<b>TOTAL</b>			<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., 2021)

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

### 2.5.2. Muestra

“La muestra es una porción de la población que por lo tanto tienen las características necesarias para la investigación, es suficientemente clara para que no haya confusión alguna.” (Ñaupas, et al., 2018, p.334). En este trabajo no se calculó una muestra debido a que la población de estudio es finita.

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. Métodos de investigación

#### 2.6.1.1. Método inductivo

“El método inductivo es un método lógico que procede de lo particular a lo general, es decir, de la realización y observación de casos particulares descubre relaciones de validez general.” (Muñoz, 2016, p.77). Este método se utilizó en la determinación de conclusiones que partieron de situaciones particulares a generales, mediante la información recopilada durante las diversas visitas realizadas a la empresa, con el fin de emitir recomendaciones oportunas.



### *2.6.1.2. Método deductivo*

“El método deductivo representa el proceso inverso al inductivo, es decir, de lo general a lo particular” (Muñoz, 2016, p.77). Para el presente trabajo se utilizó el método deductivo, puesto que, para Diseñar un Sistema de Control Interno, se buscó información en páginas académicas confiables acerca de todo lo relacionado con el Control Interno, con el fin de tener bases sólidas para posteriormente Diseñar el Sistema de Control Interno enfocado en las deficiencias que presenta la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

### *2.6.2. Técnicas de investigación*

#### *2.6.2.1. Entrevista*

“Es una técnica que, por medio de una conversación, busca entender una realidad desde la perspectiva del entrevistado. Como técnica de la investigación cualitativa pretende obtener descripciones del mundo del entrevistado, es decir, su entorno, visión, comprensión y significado.” (Muñoz, 2016, p.193).

Se realizó una entrevista de forma directa a la Srta. Gerente de la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., a través de preguntas abiertas, las mismas que ayudó a obtener información acerca de la empresa, trabajadores, clientes y proveedores, así como las necesidades que tiene la empresa de diseñar un Sistema de Control Interno.

#### *2.6.2.2. Encuesta*

“La encuesta es un modelo general de investigación que se basa en la técnica de recolección de datos o información que es la entrevista, sin menoscabo de emplear la observación y otros datos secundarios.” (Muñoz, 2016, p.192)

Para la ejecución de la encuesta dirigida al departamento administrativo y financiero, trabajadores se utilizó preguntas cerradas, el mismo que permitió recabar información oportuna y confiable con el fin de conocer los puntos críticos que tiene la empresa y poder diseñar el Sistema de Control Interno.

### *2.6.2.3. Observación*

“La encuesta es un modelo general de investigación que se basa en la técnica de recolección de datos o información que es la entrevista, sin menoscabo de emplear la observación y otros datos secundarios.” (Muñoz, 2016, p.187)

Se efectuó una observación directa mediante las diversas visitas que se realizó a las instalaciones donde se observó las diferentes operaciones que normalmente realiza la empresa.

### **2.6.3. Instrumentos de investigación**

#### *2.6.3.1. Cuestionario*

“Traduce los objetivos de la investigación en preguntas, cuyas respuestas se espera proporcionen los datos o la información para comprobar las hipótesis o que respondan a los propósitos de la investigación.” (Muñoz, 2016, p.203). Este instrumento se utilizó en la técnica de la entrevista la cual fue dirigida a la Srta. Gerente, así mismo se utilizó este instrumento para llevar a cabo las encuestas que se aplicaron a todo el personal que labora en la empresa, con el fin de detectar las deficiencias que tiene la empresa al no tener un Sistema de Control Interno.

### **2.7. Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados logrados tras aplicar las técnicas de investigación, como lo son: la observación, entrevista y encuesta a la Srta. Gerente y Personal de Trabajo de la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., fueron los siguientes:

#### **2.7.1. Resultados de entrevista aplicada al Gerente General.**

**Investigador:** Daysi Tatiana Ricachi Chafla

**Entrevista dirigida a:** Eco. Vanessa Moyano – Gerente General

**Objetivo:** Obtener información suficiente y pertinente acerca de las fortalezas y debilidades que presenta Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., con el fin de obtener un diagnóstico de la situación real de la entidad, para poder mejorarlo a través del Diseño un Sistema de Control Interno.

**1. ¿A qué se dedica la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.?**

Importadora Comercial Bolívar, actualmente cuenta con dos locales en la ciudad de Ambato, es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos de madera y todos sus complementos, artículos de ferretería, además, prestamos servicios de corte, canteado, procesamiento de madera para que pueda ser colocado en diferentes viviendas o en diversos muebles.

**2. ¿Importadora Comercial Bolívar cuenta con enunciados de filosofía empresarial, (misión, visión, valores corporativos), código de ética, organigramas estructurales?**

Si, contamos con lo que es misión, visión, valores corporativos, contamos con manuales de comportamiento para empleados, asesoría de trabajo industrial, lo que nos hace falta como empresa es socializar a los colaboradores y enmarcarlos en los lugares más visibles dentro de la empresa, además de actualizar el organigrama estructural, para que así los empleados tengan la idea más clara de lo es la Importadora Comercial Bolívar y a dónde quiere llegar, en lo que se refiere al código de ética la empresa no posee.

**3. Dentro de la importadora: ¿Existe comunicación mutua entre directivos y empleados?**

Si, la verdad es que es una empresa bastante plana, entonces no hay jerarquías tan altas para que los empleados no puedan comunicarse directamente con los jefes, dentro de la comunicación nos falta implementar más reuniones con el personal operativo y ver cuáles son los objetivos planteados para determinado mes y establecer las diferentes estrategias para poder cumplir los objetivos que se plantea la gerencia.

**4. ¿Se capacita y evalúa permanentemente al personal a su cargo?**

En este periodo se comenzó a implementar capacitaciones al personal, pero nos falta la continuidad, y en cuanto a evaluación se pretende integrar parámetros para poder evaluar a todo el personal.

**5. ¿Dispone de un manual de procedimientos y de funciones en el que se detalle el flujo de todas las operaciones que debe realizar cada trabajador en los diferentes departamentos?**

No existe a detalle un manual específico para cada uno del área tanto de corte, laminado embarque y de administración por lo que los empleados asumen sus funciones de forma empírica, por lo que es necesario crear manuales que armonicen las tareas o funciones con los directivos que tiene la empresa enfocándose a un futuro.

**6. ¿La importadora dispone de manuales de control interno y un plan de riesgos empresariales que ayuden a resolver cualquier riesgo que afecte al desarrollo normal de sus actividades?**

La importadora no cuenta con manuales de control interno y tampoco plan de riesgos empresariales por lo cual los empleados cuando se presentan algún inconveniente comunican a sus jefes para que lo resuelvan de la mejor manera.

**7. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr mayor eficiencia, eficacia en las operaciones y minimizar cualquier tipo de riesgo empresarial que pueda existir?**

Sí, yo creo que si, por el simple hecho que estamos avanzado de una forma muy pequeña y el diseño de control interno nos ayudara a mejorar la eficiencia y eficacia en cada uno de los departamentos y poder crecer a nivel de organización y consolidar la idea que tenemos sobre el control que queremos ejercer en la empresa.

**8. ¿Usted como gerente general, está de acuerdo en que se cree un Sistema de Control Interno que se adapte a las necesidades y que contribuya a una mejora dentro de la administración, además de trabajar bajo los lineamientos y cláusulas que se establezcan en el Sistema de Control Interno?**

Sí, es de gran ayuda para la empresa porque nos ayudara a cumplir todas las exceptivas que se tiene como gerente para poder alcázar los objetivos planteados, además nos daría una guía muy clara de cuáles son los procesos de que deben seguir cada uno de los empleados para así poder ser una empresa competitiva a nivel local y nacional.

### 2.7.2. Resultados de la encuesta aplicada al personal de la Importadora

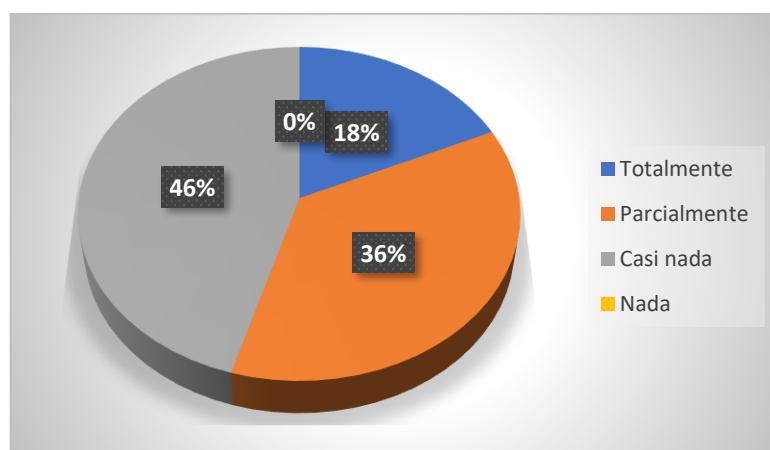
**Objetivo:** Determinar los problemas y limitaciones que existen en Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., para establecer soluciones necesarias a través del Diseño de un Sistema de Control Interno.

**Pregunta 1: ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, código de ética y valores corporativos establecidos por la empresa?**

**Tabla 3-2.** Conocimiento de la filosofía empresarial y código de ética

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	2	18%
Parcialmente	4	36%
Casi nada	5	46%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 8-2.** Conocimiento de la filosofía empresarial y código de ética  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Los resultados obtenidos tras aplicar la encuesta, reflejan que el 18% de los trabajadores conocen totalmente la misión, visión, objetivos, código de ética y valores corporativos que posee la empresa; mientras que el 36% conocen parcialmente; y, por último, el 46% tienen una leve idea de la filosofía empresarial que posee la Importadora.

#### **Interpretación:**

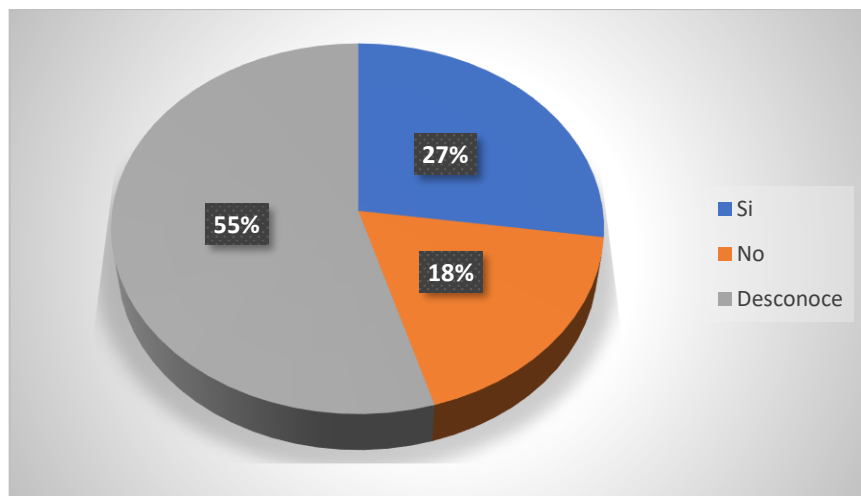
La comunicación y socialización entre los diferentes niveles departamentales debe ser más flexible a fin de que los colaboradores tengan un mejor conocimiento acerca de la misión, visión, objetivos, código de ética y valores corporativos, con el propósito de que todos trabajen bajo los mismos esquemas y principios y puedan alcanzar los objetivos planteados por los altos mandos.

**Pregunta 2: ¿La importadora cuenta con un organigrama de tipo estructural y funcional en el que se identifique de manera clara las diferentes áreas y líneas jerárquicas?**

**Tabla 4-2.** Organigrama estructural y funcional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27%
No	2	18%
Desconoce	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 9-2.** Organigrama estructural y funcional

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Después de haber aplicado la encuesta a los trabajadores, el 27% de ellos, mencionaron que la importadora si cuenta con organigramas tanto estructural como funcional; mientras que el 18% indico que la importadora no dispone de ningún tipo de organigrama; y, el 55% restante desconoce sobre este tema.

**Interpretación:**

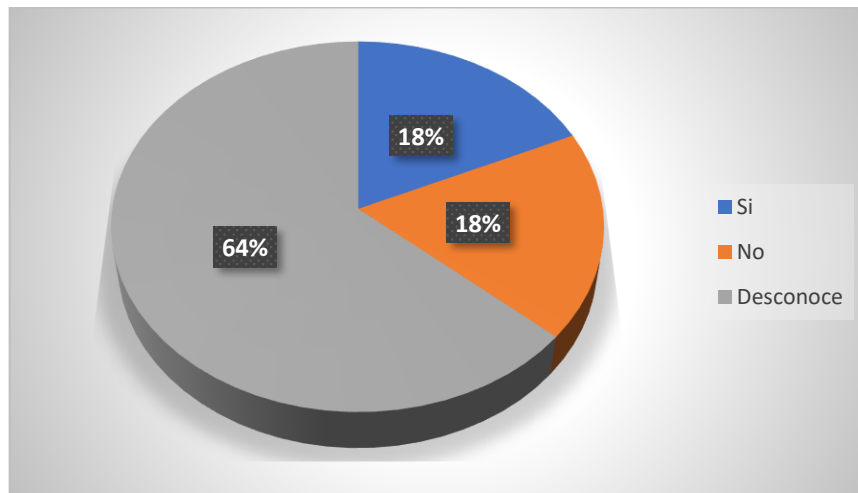
Con base a realización de la encuesta se puede determinar que hay un desconocimiento acerca del organigrama estructural y funcional, por ende, dentro de la empresa solo se asume cuáles son las funciones de cada uno y cuál es su jerarquía dentro de la empresa, se puede decir que este desconocimiento se da debido a que dichos organigramas no se encuentran actualizados.

**Pregunta 3: ¿Se cuenta con un manual de funciones que le permita delimitar y segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?**

**Tabla 5-2.** Manual de funciones y responsabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18%
No	2	18%
Desconoce	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 10-2.** Manual de funciones y responsabilidades  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Según los datos obtenidos en las encuestas, el 18% de los trabajadores manifestaron que si se cuenta con un manual de funciones; el otro 18% menciona que la importadora no cuenta con dichos manuales; y, el 64% restante desconoce si la empresa cuenta o no con manuales.

**Interpretación:**

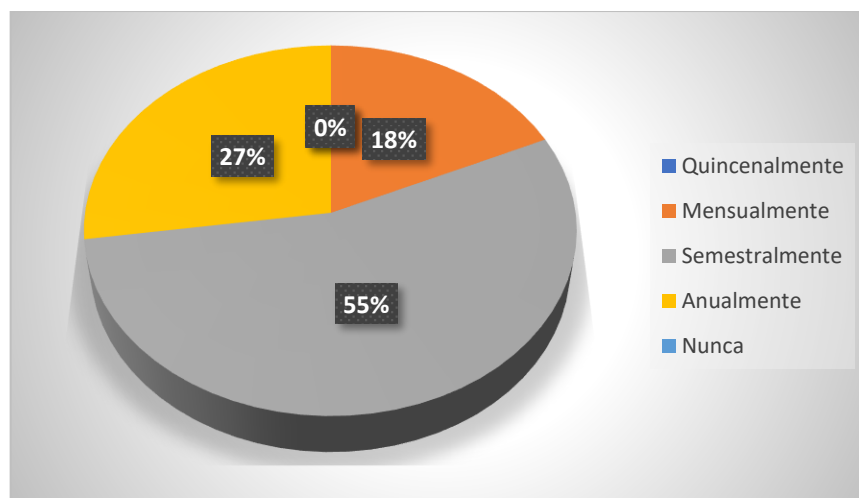
En los resultados de la encuesta realizada se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores desconocen sobre la existencia de un manual de funciones el cual delimita las funciones y responsabilidades que tiene cada trabajador dentro de la importadora, es por esto que un adecuado manual de funciones ayuda a que los trabajadores puedan ser más eficientes para el puesto que fue contratado y pueda ayudar a optimizar de manera más adecuado todos los recursos dentro de la empresa.

**Pregunta 4: ¿Cada que tiempo los directivos de la Importadora, fomentan capacitaciones, incentivos y premios para el personal?**

**Tabla 6-2.** Capacitaciones, incentivos y premios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	2	18%
Semestralmente	6	55%
Anualmente	3	27%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 11-2.** Capacitaciones, incentivos y premios  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Al analizar la variable capacitaciones, incentivos y premios al personal de la Importadora, el 18% indicó que tales motivaciones se realizan de manera mensual; mientras que el 55% señaló que estas motivaciones las recibían de manera semestral; y el 27% restante menciona que eran de manera anual.

**Interpretación:**

Las empresas que son exitosas y se posicionan en el mercado es porque tienen a su personal en continuas capacitaciones y motivaciones por lo cual el personal se desempeña de mejor manera en las funciones designadas, en Importadora Comercial Bolívar tienen una falencia ya que no existe capacitaciones periódicas por lo cual los empleados piensan que saben ya todo, y en este mundo cambiante y globalizado quedarse estancado es una debilidad.



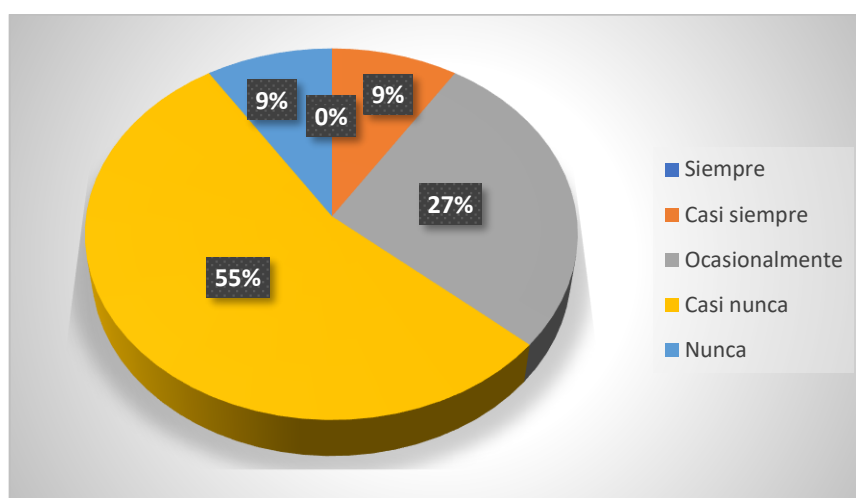
**Pregunta 5: ¿Con que frecuencia la máxima autoridad de la importadora, evalúa el desempeño del personal?**

**Tabla 7-2.** Evaluación del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	9%
Ocasionalmente	3	27%
Casi nunca	6	55%
Nunca	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Importadora

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 12-2.** Evaluación del desempeño

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** A lo que refiere la variable de evaluación de desempeño, el 9% de los trabajadores encuestados respondieron que la máxima autoridad casi siempre los evalúa; mientras que el 27% indico que los evalúan de manera ocasional; el 55% indico que casi nunca les realizan evaluaciones; y, el 9% restante expreso que nunca han sido evaluados.

**Interpretación:**

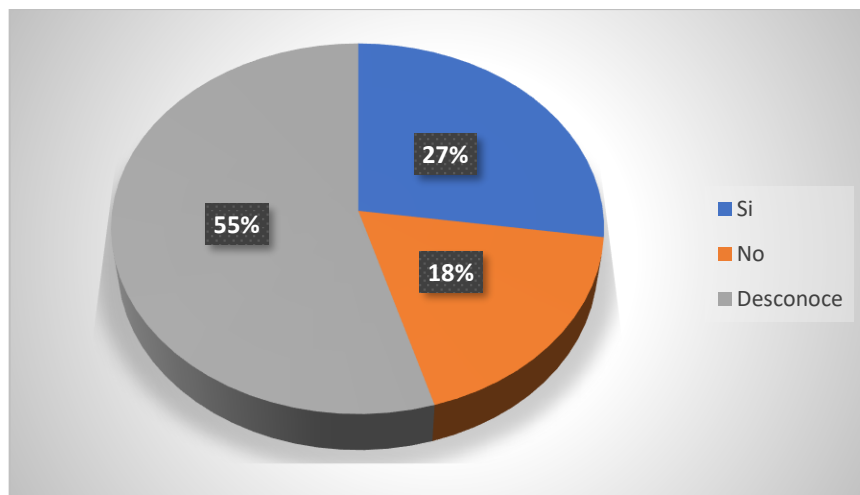
La evaluación es el punto clave para la empresa y debe ser realizado por el encargado o el superior de cada uno de los niveles departamentales para que así estos puedan detectar falencias y poder corregir a tiempo y caminar todos juntos y lograr los objetivos planteados por la empresa. En Importadora Comercial Bolívar no se realizan evaluaciones periódicas lo cual las máximas autoridades no pueden determinar la productividad de la empresa por falta de informes en el cual se detalle el cumplimiento de los objetivos y metas que ha establecido la empresa.

**Pregunta 6: ¿En el área de inventarios se aplica procedimientos de control interno para su manejo?**

**Tabla 8-2.** Procedimientos de control interno en los inventarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27%
No	2	18%
Desconoce	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
**Realizado por:** Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 13-2.** Procedimientos de control interno en los inventarios  
**Realizado por:** Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de la importadora, el 27% señaló que si se aplica procedimientos de control interno en los inventarios; mientras que el 18% indicó que no se aplican procedimientos; y por último el 55% mencionó que desconocían si existe o no.

**Interpretación:**

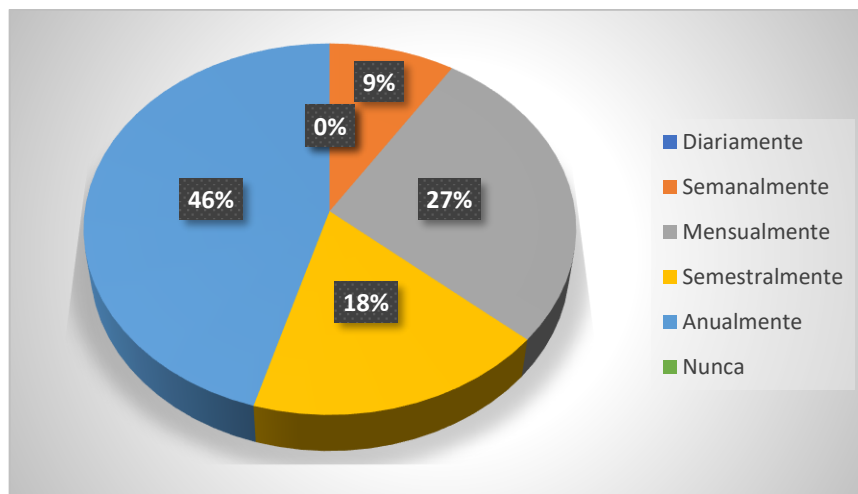
En la encuesta realizada se determinó que más del 50% no conocen cuál es el control que debe existir en los inventarios, esto es una falencia en la cual se debe centrar y comunicar cuáles son los procedimientos y el tratamiento que se dará para el manejo de documentación, almacenamiento y distribución de los inventarios dentro de la importadora.

**Pregunta 7: ¿Con que frecuencia la importadora realiza controles físicos y documentales a las existencias?**

**Tabla 9-2.** Controles físicos y documentales de las existencias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	0	0%
Semanalmente	1	9%
Mensualmente	3	27%
Semestralmente	2	18%
Anualmente	5	46%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 14-2.** Controles físicos y documentales de las existencias  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** En lo que refiere a controles físicos y documentales de las existencias, el 9% de los trabajadores encuestados expuso que se realizan de manera semanal; el 27% indicó que se realizan de manera mensual; mientras que el 18% señaló que se realizan de manera semestral; y, el 46% mencionó que se realizan de manera anual.

**Interpretación:**

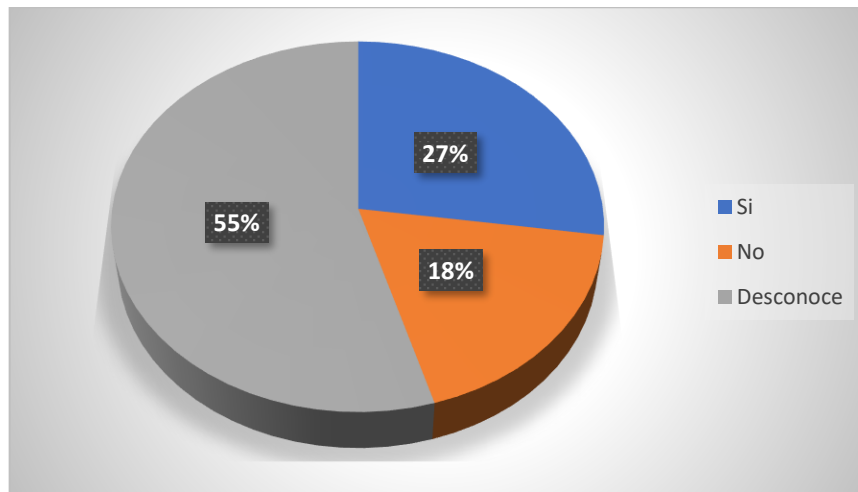
El manejo del inventario dentro de la Importadora es muy limitado por que la constatación física del inventario con el sistema contable se lo realiza de manera anual y es muy difícil detectar porque existe faltantes, y esto se da porque no existe una persona que se dedique al control del inventario de la importadora.

**Pregunta 8: ¿Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., cuenta con reglamentos, políticas y manuales que establezcan el cómo, cuándo y quién debe ejecutar, prevenir y corregir los riesgos empresariales?**

**Tabla 10-2.** Reglamentos, políticas y manuales para riesgos empresariales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	27%
No	2	18%
Desconoce	6	55%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 9-2.** Reglamentos, políticas y manuales para riesgos empresariales

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Con base a los resultados de la encuesta realizada, el 27% de los trabajadores mencionaron que la importadora si cuenta con reglamentos, políticas y manuales para prevenir y corregir riesgos que puedan surgir en la importadora; el 18% de los trabajadores indicaron no existe; y, el 55% de ellos manifestaron que desconocen sobre el tema.

**Interpretación:**

Dentro de la importadora más del 50% de los trabajadores desconocen si existen un plan de riesgos lo cual es muy crítico dentro de la empresa por que los colaboradores no saben identificar los riesgos empresariales, y si existen algún problema que ellos piensa que tiene solución lo realizan y si no pueden resolverlo lo comunican a su superior por lo cual no existe un procedimiento adecuado para poder minimizar cualquier tipo de riesgos dentro de la empresa.

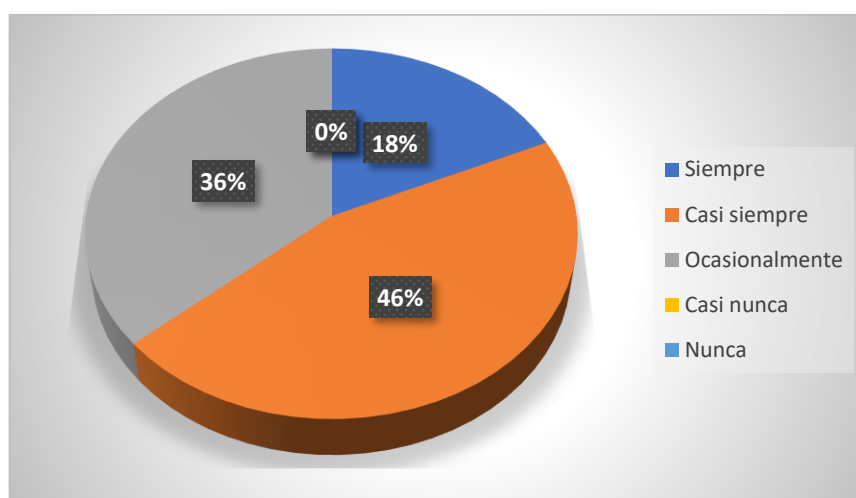
**Pregunta 9: ¿Importadora Comercial Bolívar cumple con los objetivos para los cuales fue creada?**

**Tabla 11-2.** Cumplimiento de los objetivos institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	18%
Casi siempre	5	46%
Ocasionalmente	4	36%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 1610-2.** Cumplimiento de los objetivos institucionales

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta, permiten establecer que el 18% de los trabajadores mencionaron que la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., si cumple con los objetivos para los que fue creada, el 46% indico que la importadora casi siempre cumple; y, el 36% señalo que su cumplimiento es ocasional.

**Interpretación:**

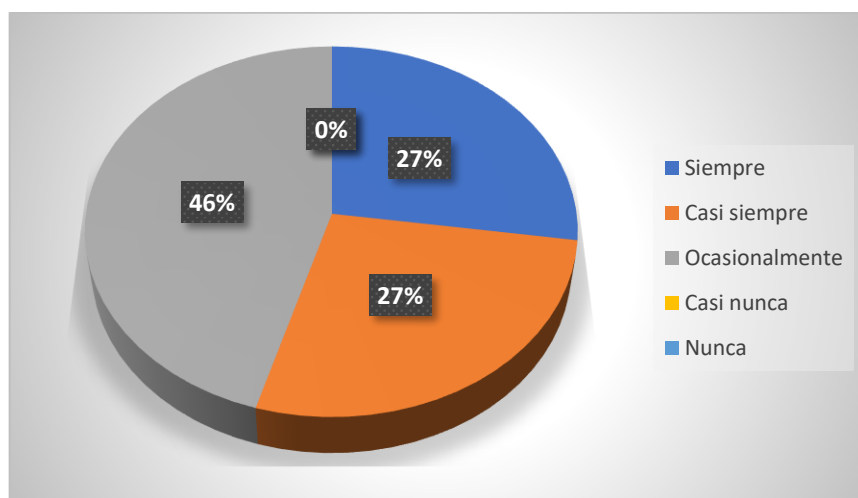
Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., tiene definido cuáles son sus objetivos, pero la gran debilidad que demuestra es que no los trasmite de una mejor manera a los trabajadores, es por eso que la mayoría solo llega a trabajar por trabajar y no saben si su trabajo contribuye al desarrollo y cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada la importadora.

**Pregunta 10: ¿Cree usted que cumple con todas y cada una de sus funciones?**

**Tabla 12-2.** Cumplimiento de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	27%
Casi siempre	3	27%
Ocasionalmente	5	45%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 1711-2.** Cumplimiento de funciones

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** La encuesta realizada a los trabajadores permitió, determinar que el 27% de los colaboradores siempre cumplen con sus funciones; mientras que el otro 27% señaló que casi siempre cumple; y, el 46% ocasionalmente cumple con cada una de sus funciones.

**Interpretación:**

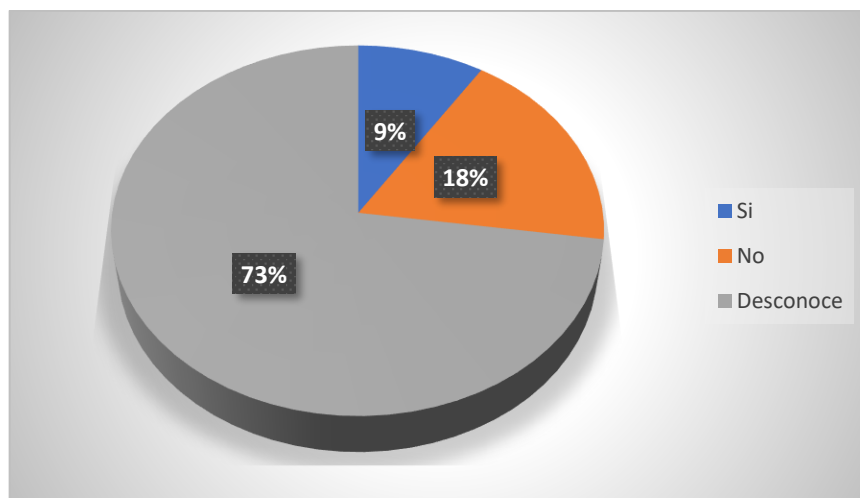
Con los resultados obtenidos la mayoría de trabajadores no tiene muy claro cuáles son sus funciones por lo que ellos asumen de manera empírica, por lo mismo es muy importante que los jefes de cada departamento ayuden, guíen y den por escrito cuales son cada una de las funciones que deben realizar y cumplir cada uno de los trabajadores.

**Pregunta 11: ¿Conoce usted si existe un Sistema de Control Interno que se aplique en la importadora?**

**Tabla 13-2.** Existencia de Control Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9%
No	2	18%
Desconoce	8	73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 18-2.** Existencia de Control Interno

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** Los resultados obtenidos tras la aplicación de la encuesta permite advertir que el 9% de los trabajadores indicaron que si existe un Control Interno que aplica la importadora; mientras que el 18% menciono que no existe; y, por último, el 73% señalo que desconoce sobre si existe o no un control interno.

**Interpretación:**

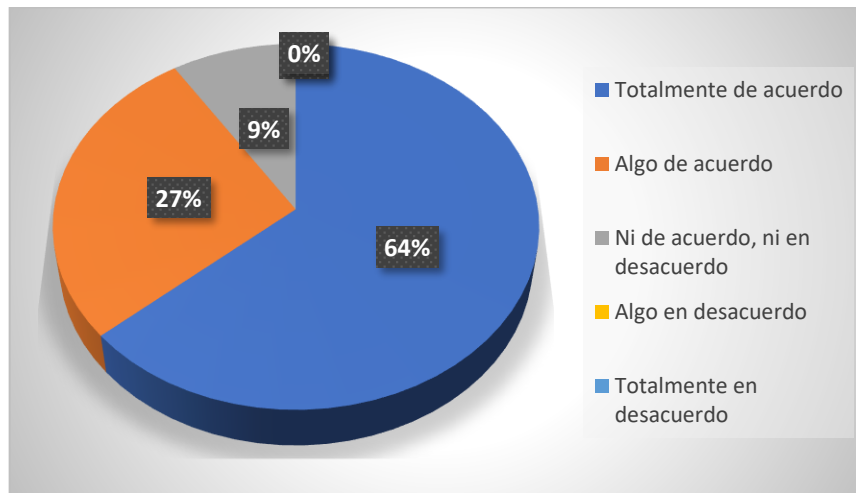
En la Importadora más del 70% desconocen si existe un control interno por lo cual cada departamento piensa que están cumpliendo a cabalidad sus funciones y dirigiendo a sus trabajadores por lo cual es importante tener un control interno que ayude a tener una mejora continua.

**Pregunta 12: ¿Usted está de acuerdo que se proceda al Diseño de un Sistema de Control Interno para lograr mayor eficiencia, eficacia en todas las operaciones y minimizar los riesgos empresariales?**

**Tabla 14-2.** Implementación de un Diseño de Sistema de Control Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	64%
Algo de acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	9%
Algo en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la Importadora  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 19-2.** Implementación de un Diseño de Sistema de Control Interno

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:** La encuesta realizada a los trabajadores de la importadora, permitió establecer que un 64% indicó que está totalmente de acuerdo de que se diseñe un Sistema de Control Interno; mientras que el 27% mencionó que está de acuerdo; y por último, el 9% señaló que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

**Interpretación:**

En la encuesta realizada la gran mayoría de trabajadores encuestados están de acuerdo con la implementación de un Sistema de Control Interno, puesto que ayudara a tener directrices y pasos establecidos para todos los departamentos y trabajadores, con el propósito de que se cumpla a cabalidad sus funciones, exista mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, reducir cualquier tipo de riesgo, pero sobre todo para que la importadora tenga un crecimiento sostenido y llegue a ser una de las más reconocidas a nivel nacional.



## **2.8. Comprobación de la idea a defender**

Con los resultados obtenidos al aplicar las diferentes técnicas de investigación, se ratifica la veracidad de la idea a defender, debido que el Diseño de un Sistema de Control Interno para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., será una guía y un pilar fundamental para que comience a implementar y pulir los procesos, planes, procedimientos y políticas empresariales, además para que la importadora comience con la socialización de muchos puntos clave para transmitir a los trabajadores como es la misión, visión, valores corporativos, manual de funciones, etc., con la finalidad de que los colaboradores conozcan hacia donde se dirige la importadora y tener directrices claras para que ejecuten sus actividades de mejor manera.

El Diseño de Sistema de Control Interno para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., la misma que se encuentra ubicada en el cantón Ambato, se basara en el COSO III por que este ayudara a reducir los riesgos empresariales, además ayudara a que las operaciones que realicen todo el personal de la importadora sean eficientes y eficaces con el propósito de que se cumpla los objetivos y metas planteadas por la importadora, de la misma manera apoyara a que a la empresa identifique cuales son las falencias que tiene en los diferentes departamentos para poder corregirlos y establecer un plan y un proceso para que dichas falencias no vuelva a suceder, todo esto va de la mano de crear un plan de riesgos empresariales y trabajar en conjunto tanto altos mandos gerenciales hasta los niveles operativos

Para Importadora Comercial Bolívar lo ideal es el cuestionario de control interno propuestos, por que ayudara a la gerencia y a los directivos a evaluar los posibles riesgos existentes, y así poder saber cuál es el nivel de riesgos, además se podrá evaluar como es el manejo que tiene con el inventario, sus procesos en la adquisición de bienes y todo acerca del proceso operativo de la madera, sus complementos y todo lo relacionado a productos de ferretería. La buena comunicación que exista entre los diferentes niveles ayudara a que las ideas y objetivos que se transmitan sean claros, para que así no exista errores y se los pueda realizar de la mejor, manera maximizando los recurso tanto en el talento humano como el de la maquinaria y que la importadora pueda crecer de una manera lineal y sostenida a través del tiempo.

## CAPITULO III

### MARCO PROPOSITIVO

#### 3.1. Tema de la tesis

Diseño de un Sistema de Control Interno para la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., del cantón Ambato.

#### 3.2. Descripción de la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

##### 3.2.1. Información General

<b>Razón Social:</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>Sector Empresarial:</b>	Empresa Comercial
<b>Representante Legal:</b>	Eco. Vanessa Fernanda Moyano Otorongo
<b>Registro Único de Contribuyente:</b>	1891770746001
<b>Provincia:</b>	Tungurahua
<b>Cantón:</b>	Ambato
<b>Teléfono:</b>	0997761881-0996334261
<b>E-mail:</b>	madercentrobolivar@gmail.com

##### 3.2.2. Descripción general

Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., es una empresa orgullosamente Ambateña, fundada el 28 de Septiembre del 2016, cuyo nombre comercial es Centro Maderero Bolívar, actualmente posee dos locales y emplea a 11 personas, es una empresa dedicada a la importación y comercialización de tableros de madera tales como: MDF, HDF, MDP Melamínico, High Gloss, MDP Crudo y RH, OSB y herrajes para la elaboración de muebles y todo lo relacionado a la madera; y, diversos artículos de ferretería. Importadora Comercial Bolívar cuenta con alta tecnología en maquinaria para brindar servicios complementarios, como: optimización de plan de corte, corte, enchapado, visagrado, etiquetado, codificado, etc. Su objetivo es proveer productos de alta calidad, servicios complementarios y ser parte del crecimiento colectivo de su entorno;

además está en constante innovación y crecimiento, con la finalidad de ofrecer nuevos productos, servicios y ser la primera opción en el mercado de la madera.

### **3.2.3. Logo de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.**



**Figura 3-3.** Logo de IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

### **3.2.4. Cobertura geográfica**

Para mantener un estrecho vínculo con sus nuestros clientes Importadora Comercial Bolívar crea dos puntos de venta, los mismo que se encuentran ubicados en puntos clave del cantón Ambato.

El punto de venta Matriz se encuentra ubicada en la Avenida el Víctor Hugo y Batalla de Pichincha, tras el polideportivo, mientras que la sucursal se encuentra en la ciudadela Simón Bolívar en la Av. Los Chásquis y Manco Capac.

### **3.2.5. Visión**

Ser pioneros en innovación y servicio al cliente, ofreciendo tecnología de punta, materiales de calidad, diseños nuevos y colores de vanguardia.

### **3.2.6. Misión**

Proveer al usuario carpintero o mueblista estándares altos de servicio en el área de modulación, corte, canteado, visagrado y transporte de material maderero.

### **3.2.7. Valores institucionales**

Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., ha visto la necesidad de trabajar sobre 5 pilares fundamentales, que le han permitido llevar su actividad comercial de una manera organizada, propone los siguientes valores:

- **Compromiso**

Con lealtad, profesionalismo y sentido de pertenencia Importadora busca conseguir la confianza de su personal de trabajo, proveedores y clientes.

- **Honestidad**

Las acciones de Importadora Comercial Bolívar evidencian la sinceridad e integridad empresarial en pro del cliente y de su equipo de trabajo.

- **Trabajo en equipo**

La integración e integración de los colaboradores de Importadora Comercial Bolívar garantizan la consecución de los objetivos corporativos y del cliente.

- **Espíritu constructivo**

Los colaboradores de Importadora Comercial Bolívar deben ser optimistas, tener una actitud positiva, creatividad, buena fe, los mismos que deben prevalecer en su intervención e intención.

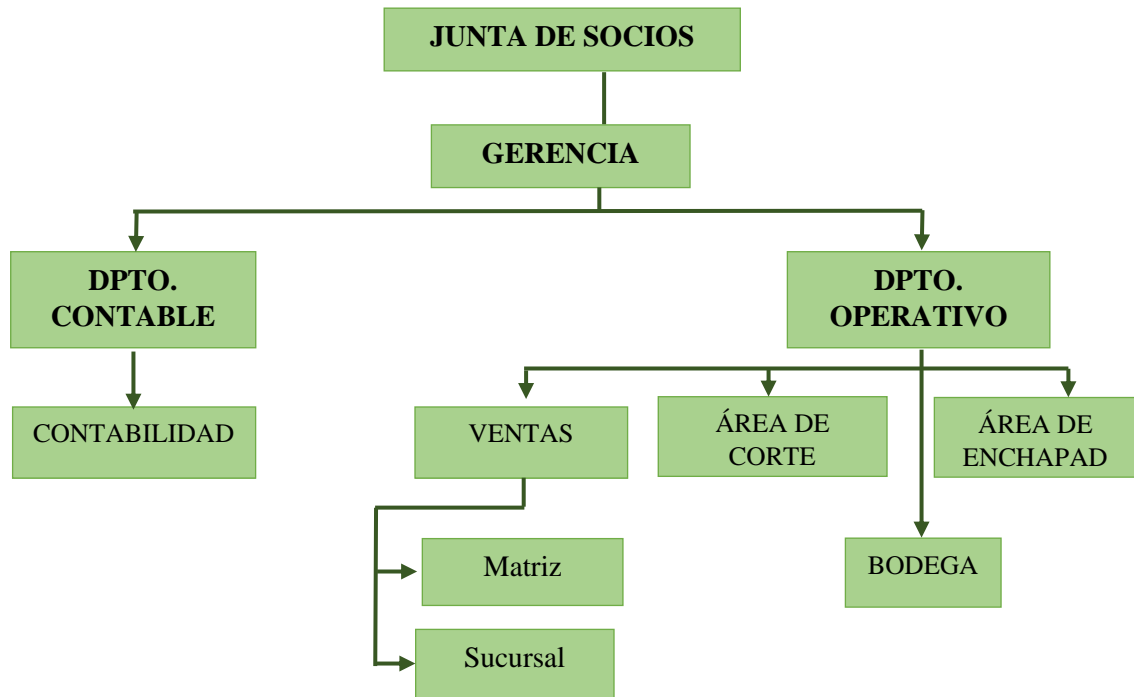
- **Responsabilidad Social**

Importadora Comercial Bolívar trabaja con proveedores que cuentan con certificaciones medio ambientales, además de que su actividad comercial es realizada bajo estrictos parámetros de responsabilidad empresarial, social y ambiental.

### **3.2.8. *Objetivos institucionales***

- Alcanzar y mantener altos estándares de satisfacción de los clientes, mediante productos y servicios de buena calidad e innovadores.
- Alianza con los mejores proveedores tanto nacionales como internacionales
- Ser la mejor empresa dedicada a la comercialización de productos de madera, ferretería y todos sus complementos
- Ser parte del crecimiento colectivo de nuestro entorno.

### 3.2.9. Organigrama estructural



**Gráfico 120-3.** Organigrama Estructural Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### 3.2.10. Base legal

Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., constituida mediante escritura pública N° 20161801001P02929 el 27 de Septiembre del 2016 ante el notario: Dr. Wilson Ramiro Mayorga, se rige mediante disposiciones legales que se mencionan a continuación:

- Constitución de la Republica del Ecuador
- Superintendencia de Compañías
- Código de Comercio
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Normas Internacionales de Contabilidad “NIC”
- Ley de Orgánica de Aduanas
- Ley de Seguridad Social

### **3.2.11. Productos que ofrece**

- Madera: Aglomerados, Trípex, MDF y MDP
- Materiales de construcción
- Artículos de ferretería y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes, extintores.
- Maquinas, herramientas controladas o no por computadoras para la industria textil y sus partes y piezas
- Equipos de iluminación
- Pinturas, barnices, lacas, etc.

### **3.2.12. Servicios que ofrece**

- Modulación: Aprovechamos al máximo los tableros mediante diseño computacional de los cortes.
- Corte: Corte eficiente y preciso mediante tecnología italiana de punta.
- Canteado: Colocación de cantos o bordos con maquinaria de alta gama.
- Ranurado: Mediante ranuras brindar alternativas para diseños únicos.
- Bisagrado: Servicio complementario para colocación sencilla de bisagras.
- Transporte: Servicio puerta a puerta.

## **3.3. Análisis situacional Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.**

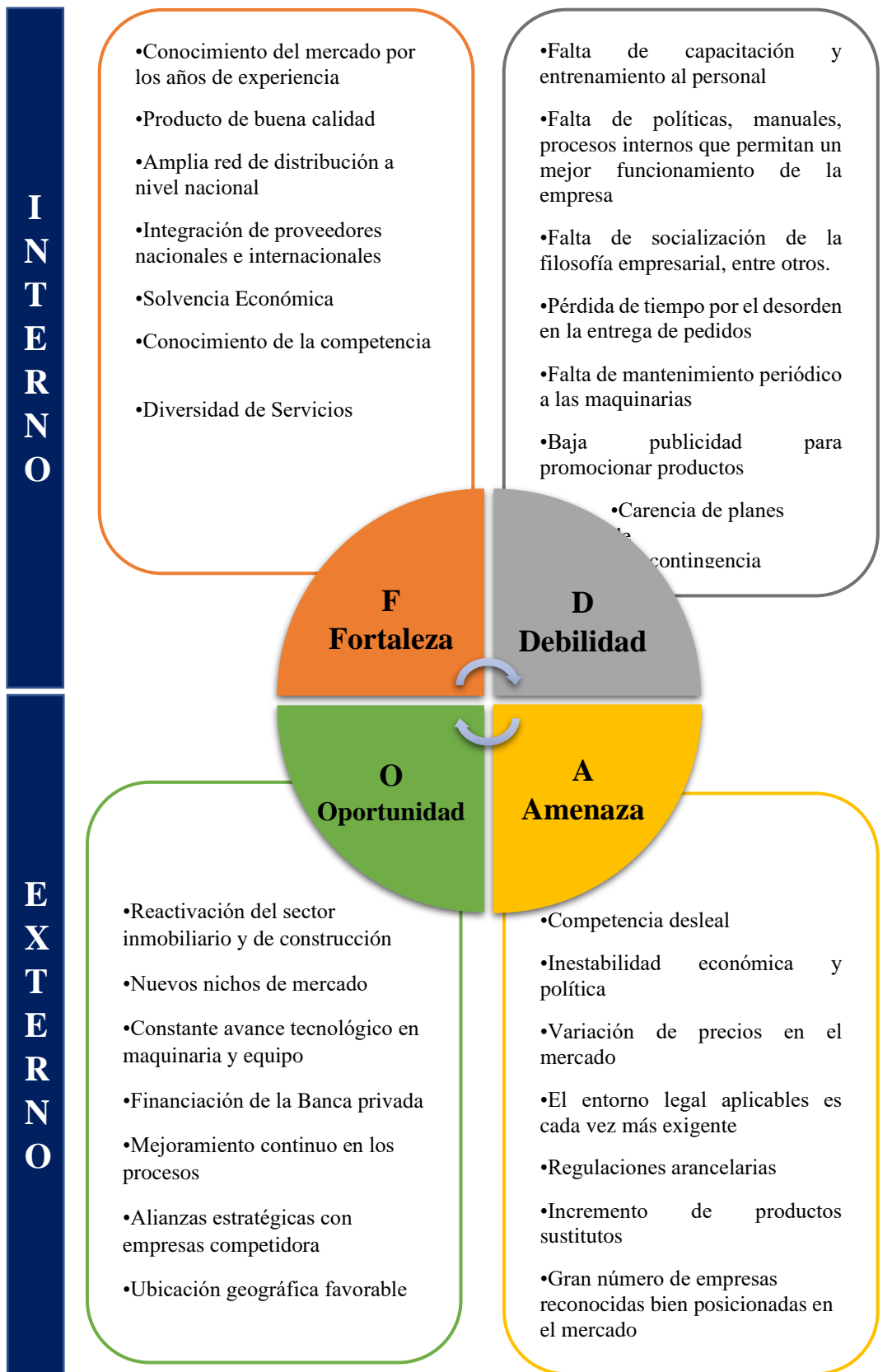
Como base fundamental para establecer el Diseño de un Sistema de Control Interno para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., se realizó un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la importadora aplicando el análisis FODA, Cuestionarios de Control Interno basados en COSO III, para el departamento de Gerencia, Contable y Operativo

### **3.3.1. Análisis FODA**

“El análisis FODA es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (Sánchez, 2020, p.15).

Importadora Comercial Bolivar Cía. Ltda. describe su analisis situacional tanto interno y externo, por lo cual se presenta el analisis FODA:

## MATRIZ FODA



**Gráfico 131-3. Matriz FODA**

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

3.3.1.1. Matriz de Correlación FO (Fortalezas y Oportunidades)

**Tabla 15-3.** Matriz de Correlación FO

		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>TOTAL</b>
		Conocimiento del mercado por los años de experiencia	Producto de buena calidad	Amplia red de distribución a nivel nacional	Integración de proveedores nacionales e internacionales	Solvencia Económica	Conocimiento de la competencia	Diversidad de Servicios	
<b>O1</b>	Reactivación del sector inmobiliario y de construcción	5	5	5	5	5	1	5	<b>31</b>
<b>O2</b>	Nuevos nichos de mercado	5	5	5	5	5	1	3	<b>29</b>
<b>O3</b>	Constante avance tecnológico en maquinaria y equipo	5	5	1	1	3	3	5	<b>23</b>
<b>O4</b>	Financiación de la Banca privada	1	1	1	3	3	1	1	<b>11</b>
<b>O5</b>	Mejoramiento continuo en los procesos	3	5	3	1	3	3	3	<b>21</b>
<b>O6</b>	Alianzas estratégicas con empresas competidoras	5	1	1	1	5	5	3	<b>21</b>
<b>O7</b>	Ubicación geográfica favorable	3	1	3	1	1	1	1	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>		<b>27</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



3.3.1.2. Matriz de Correlación DA (Debilidades y Amenazas)

**Tabla 16-3.** Matriz de Correlación DA

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	TOTAL
		Falta de capacitación y entrenamiento al personal	Falta de políticas, manuales, procesos internos que permitan un mejor funcionamiento de la empresa	Falta de socialización de la filosofía empresarial, entre otros.	Pérdida de tiempo por el desorden en la entrega de pedidos	Falta de mantenimiento periódico a las maquinarias	Baja publicidad para promocionar productos	Carencia de planes de contingencia	
A1	Competencia desleal	3	1	1	5	1	3	5	19
A2	Inestabilidad económica y política	1	1	1	1	1	1	5	11
A3	Variación de precios en el mercado	3	3	1	5	3	3	5	23
A4	El entorno legal aplicables es cada vez más exigente	3	3	1	1	1	1	3	13
A5	Regulaciones arancelarias	5	1	1	1	1	1	5	15
A6	Incremento de productos sustitutos	5	1	3	5	3	5	5	27
A7	Gran número de empresas reconocidas bien posicionadas en el mercado	3	5	5	5	5	5	5	33
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>33</b>	

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

## Calificación de la Matriz de Correlación FO y DA

Para llevar a cabo la ejecución de las Matrices de Correlación FO y DA se utilizó la siguiente escala de calificación:

**Tabla 17-3.** Escala para calificar la M. Correlación FO

<b>M. CORRELACIÓN FO</b>	
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ESCALA</b>
Si la Fortaleza tiene relación con la Oportunidad	5
Si la Fortaleza tiene mediana relación con la Oportunidad	2
Si la Fortaleza no tiene relación con la Oportunidad	1

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 18-3.** Escala para calificar la M. Correlación DA

<b>M. CORRELACIÓN DA</b>	
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Si la Debilidad tiene relación con la Amenaza	5
Si la Debilidad tiene mediana relación con la Amenaza	2
Si la Debilidad no tiene relación con la Amenaza	1

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Análisis:

Una vez establecida la Matriz de Correlación FO se pudo determinar que la Fortaleza más importante que Importadora Comercial Bolívar tiene es su conocimiento del mercado por los años de experiencia, debido a que ellos van recogiendo experiencia para seguir conociendo cada vez más y más cuales son las tendencias que siguen apareciendo y cambiando, adicional esto ha logrado que el nombre de Importadora Comercial Bolívar se convierta en una de las mejores empresas de Ambato., Otra de las grandes fortalezas que cuenta Importadora Comercial Bolívar es su solvencia económica, esto es muy importante porque muy pocos competidores cuentan con dicha fortaleza, esto es muy importante para la empresa ya que ellos pueden acceder a descuentos adicionales en los productos por pronto pago, además de acceder a nuevos proveedores o adquirir productos sustitutos.

Dentro de las oportunidades más importantes que Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., luego de afrontar a una pandemia es la reactivación del sector inmobiliario y de construcción, ya que van a existir nuevos clientes potenciales para la empresa a los cuales podrá ofrecer sus productos y servicios de calidad y por ende irse posicionando cada vez más en el mercado ecuatoriano.

Mientras que en la Matrix de Correlación DA se pudo observar que una de las debilidades que puede afectar gravemente a Importadora Comercial Bolívar es que al no contar con un plan de contingencias las operaciones que realiza la empresa normalmente se vean afectadas y con ellas su imagen, uno de los riesgos que podría enfrentarse, es que los proveedores extranjeros no puedan proveer de manera rápida los productos. Otra de las grandes debilidades que posee Importadora Comercial Bolívar es no capacitar de manera continua a su personal, teniendo como resultado que sus colaboradores no sean competitivos.

Dentro de las amenazas que Importadora Comercial Bolívar debe minimizar son las empresas bien reconocida y posicionadas a nivel nacional, la principal competencia que la empresa tiene a nivel nacional es NOVOPAN, y es ahí donde centrarse en contrarrestar su impacto y hacer que sus clientes sean fieles mediante una atención personalizada, productos y servicios de buena calidad., Otra de sus mayores amenazas son los productos sustitutos por el simple hecho de que estos resultan ser más económicos por lo que el pensamiento de las personas por el factor monetario se apeguen a otras empresas para satisfacer sus necesidades.

### 3.3.1.3. Matriz de prioridades

**Tabla 19-3. FODA Priorizado**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<b>F1</b>	Conocimiento del mercado por los años de experiencia	<b>O1</b>	Reactivación del sector inmobiliario y de construcción
<b>F5</b>	Solvencia Económica	<b>O2</b>	Nuevos nichos de mercado
<b>F2</b>	Producto de buena calidad	<b>O3</b>	Constante avance tecnológico en maquinaria y equipo
<b>F7</b>	Diversidad de Servicios	<b>O5</b>	Mejoramiento continuo en los procesos
<b>F3</b>	Amplia red de distribución a nivel nacional	<b>O6</b>	Alianzas estratégicas con empresas competidoras
<b>F4</b>	Integración de proveedores nacionales e internacionales	<b>O7</b>	Ubicación geográfica favorable
<b>F6</b>	Conocimiento de la competencia	<b>O4</b>	Financiación de la banca privada
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<b>D7</b>	Carencia de planes de contingencia	<b>A7</b>	Gran número de empresas reconocidas bien posicionadas en el mercado
<b>D1</b>	Falta de capacitación y entrenamiento al personal	<b>A6</b>	Incremento de productos sustitutos
<b>D4</b>	Pérdida de tiempo por el desorden en la entrega de pedidos	<b>A3</b>	Variación de precios en el mercado
<b>D6</b>	Baja publicidad para promocionar productos	<b>A1</b>	Competencia desleal
<b>D2</b>	Falta de políticas, manuales, procesos internos que permitan un mejor funcionamiento de la empresa	<b>A5</b>	Regulaciones arancelarias
<b>D5</b>	Falta de mantenimiento periódico a las maquinarias	<b>A4</b>	El entorno legal aplicables es cada vez más exigente
<b>D3</b>	Falta de socialización de la filosofía empresarial, entre otros.	<b>A2</b>	Inestabilidad económica y política

Fuente: Tabla de Matriz de Correlación FO, Matriz de Correlación DA

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

### 3.3.1.4. Matriz de perfil estratégico interno

**Tabla 20-3.** Aspectos Internos

ASPECTOS INTERNOS		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
<b>DEBILIDAD</b>						
D7	Carencia de planes de contingencia	1				
D1	Falta de capacitación y entrenamiento al personal	1				
D4	Pérdida de tiempo por el desorden en la entrega de pedidos		1			
D6	Baja publicidad para promocionar productos		1			
D2	Falta de políticas, manuales, procesos internos que permitan un mejor funcionamiento de la empresa	1				
D5	Falta de mantenimiento periódico a las maquinarias	1				
D3	Falta de socialización de la filosofía empresarial, entre otros.					1
<b>FORTALEZA</b>						
F1	Conocimiento del mercado por los años de experiencia					1
F5	Solvencia Económica					1
F2	Producto de buena calidad					1
F7	Diversidad de Servicios				1	
F3	Amplia red de distribución a nivel nacional				1	
F4	Integración de proveedores nacionales e internacionales				1	
F6	Conocimiento de la competencia				1	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>29%</b>	<b>21%</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>21%</b>

14

Fuente: Tabla de FODA priorizada

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

3.3.1.5. Matriz de perfil estratégico externo

**Tabla 21-3.** Aspectos Externos

ASPECTOS EXTERNOS		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
<b>AMENAZAS</b>						
A7	Gran número de empresas reconocidas bien posicionadas en el mercado	1				
A6	Incremento de productos sustitutos	1				
A3	Variación de precios en el mercado	1				
A1	Competencia desleal		1			
A5	Regulaciones arancelarias		1			
A4	El entorno legal aplicables es cada vez más exigente		1			
A2	Inestabilidad económica y política		1			
<b>OPORTUNIDAD</b>						
O1	Reactivación del sector inmobiliario y de construcción					1
O2	Nuevos nichos de mercado					1
O3	Constante avance tecnológico en maquinaria y equipo				1	
O5	Mejoramiento continuo en los procesos				1	
O6	Alianzas estratégicas con empresas competidoras				1	
O7	Ubicación geográfica favorable				1	
O4	Financiación de la banca privada					1
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>21%</b>	<b>29%</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>21%</b>

14

Fuente: Tabla de FODA priorizada

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

## **Análisis:**

Mediante la Matriz de Perfil Estratégico Interno se pudo determinar que existe un 29% de grandes debilidades que tiene Importadora Comercial Bolívar como lo son: Falta de un plan de contingencias que ayude a contrarrestar cualquier riesgo que afecte a las actividades diarias de la importadora, la falta de una capacitación continua al personal, carencia de manuales, políticas y procedimientos que ayuden a que la empresa funcione de una manera más adecuada.

Así mismo se determinó que existe solo un 21% de grandes fortalezas que debe aprovechar la empresa para contrarrestar las debilidades que presenta, dentro de estas grandes fortalezas están: el gran conocimiento por años de experiencia en el mercado, solvencia económica y productos y servicios de buena calidad lo que hace que los clientes se sientan satisfechos al adquirir productos o servicios que ofrece Importadora Comercial Bolívar.

En lo que concierne a la Matriz de Perfil Estratégico Externo se pudo determinar que existen un 21% de grandes amenazas dentro de estas están: las empresas bien posicionadas y reconocidas a nivel nacional, nuevos productos sustitutos que entran al mercado a un menor precio, así también la variación de los precios en el mercado, lo cual afecta directamente al objetivo de ventas que tiene Importadora Comercial Bolívar.

De la misma manera existe un 21% de grandes oportunidades que debe aprovechar la empresa para poder contrarrestar las amenazas, dichas oportunidades son: la reactivación del sector mobiliario y de construcción así como los nuevos nichos de mercado donde puede posicionarse y atraer a nuevos clientes y posibles clientes potenciales, así también otra de sus grandes oportunidades es tener financiamiento de la banca privada lo cual le permitirá expandirse a nivel nacional así como en la gama de sus productos.

### 3.3.1.6. Matriz de estrategias

**Tabla 22-3.** Matriz de estrategias

		FORTALEZA		DEBILIDAD	
		F1	Conocimiento del mercado por los años de experiencia	D7	Carencia de planes de contingencia
<b>INTERNOS</b>		F5	Solvencia Económica	D1	Falta de capacitación y entrenamiento al personal
		F2	Producto de buena calidad	D4	Pérdida de tiempo por el desorden en la entrega de pedidos
		F7	Diversidad de Servicios	D6	Baja publicidad para promocionar productos
		F3	Amplia red de distribución a nivel nacional	D2	Falta de políticas, manuales, procesos internos que permitan un mejor funcionamiento de la empresa
<b>EXTERNOS</b>		F4	Integración de proveedores nacionales e internacionales	D5	Falta de mantenimiento periódico a las maquinarias
		F6	Conocimiento de la competencia	D3	Falta de socialización de la filosofía empresarial, entre otros.
		<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>ESTRATEGIAS: FO</b>	
O1	Reactivación del sector inmobiliario y de construcción	F1O2	La experiencia que Importadora Comercial Bolívar tienen le ayudara a entrar en los nuevos nichos de mercado que se presenten en futuro, ofreciendo productos y servicios para satisfacer las necesidades de los nuevos clientes Con el apoyo de la banca privada Importadora Comercial Bolívar puede seguir buscando más proveedores extranjeros para modernizar más sus productos con el fin de convertirse en un competidor fuerte	D1O5	Importadora Comercial Bolívar debe brindar capacitaciones en los cambios que se presenten en el futuro tanto en servicios como en producto, para tener un mejoramiento continuo en los procesos
O2	Nuevos nichos de mercado				
O3	Constante avance tecnológico en maquinaria y equipo	F4O4	La empresa debe estar en constante innovación y más si se trata de la línea madera ya que cada año se saca nuevo productos y es por eso que esto ayuda a que se diversifiquen los servicios y ganar más clientes	D6O2	Para que Importadora Comercial Bolívar logre entrar en los nuevos nichos de mercado deberá realizar estrategias publicitarias con el fin de llegar a nuevos clientes
O5	Mejoramiento continuo en los procesos	F7O5		D5O3	Establecer un control de la vida útil de las maquinarias y sus partes, así también adaptarse a los constantes cambios tecnológicos
O6	Alianzas estratégicas con empresas competidoras				
O7	Ubicación geográfica favorable				
O4	Financiación de la banca privada				
<b>AMENAZA</b>		<b>ESTRATEGIAS: FA</b>		<b>ESTRATEGIAS: DA</b>	
A7	Gran número de empresas reconocidas bien posicionadas en el mercado	F2A6	Los productos de buena calidad que ofrece Importadora Comercial Bolívar se ven afectados por los productos sustitutos ya que los clientes siempre buscan lo más económico sin importar la calidad, por lo cual la empresa debe tener productos de buena calidad y al alcance de los clientes	D2A4	Crear manuales de procedimientos para poder adaptarse a cualquier cambio en un futuro
A6	Incremento de productos sustitutos				
A3	Variación de precios en el mercado	F5A3	La empresa debe establecer negociaciones con los proveedores y tener fijados sus precios para que así no afecte su solvencia económica	D3A1	Gerencia debe realizar charlas de socialización sobre toda la filosofía empresarial, para que sus colaboradores conozcan hacia donde se dirige la empresa
A1	Competencia desleal				
A5	Regulaciones arancelarias				
A4	El entorno legal aplicables es cada vez más exigente				
A2	Inestabilidad económica y política			D1A5 Capacitar al personal de manera continua en diversos temas, pero sobre todo en los cambios que se realicen en las importaciones	

Fuente: Tabla de FODA priorizada

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022




### **3.3.2. *Cuestionarios de control interno***

Como base para Diseñar un Sistema de Control Interno en la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., se procede a realizar un análisis situacional a través de cuestionarios de Control Interno basado en cada principios del COSO III dirigido a la Gerencia, Departamento Contable y el Departamento Operativo, con la finalidad de conocer el nivel de riesgo y confianza en cada uno de sus componente como lo son: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Sistemas de Información y Supervisión del Sistema de Control, además de corroborar la información obtenida en la entrevista y encuestas aplicadas.

3.3.2.1. Cuestionario de Control Interno aplicado a Gerencia

Tabla 23-3. C.C.I. - Entorno de Control - Gerencia

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GERENCIA MODELO COSO III			
COMPONENTE 1: ENTORNO DE CONTROL					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</b>					
1	¿El Código de Ética se encuentra aprobado por Gerencia y ha sido divulgado?		X		<b>D1.</b> Importadora Comercial Bolívar no ha implementado un código de ética.
2	¿El personal recibe una inducción sobre: Código de Ética, Principios, Valores, Misión, Visión, y Responsabilidad Social, ¿entre otros?		X		
3	¿El Código de Ética describe los niveles y/o instancias responsables de orientar tanto sobre el entendimiento del Código, como de hacer seguimiento a su cumplimiento?		X		
4	¿La importadora posee procedimientos definidos y formalizados para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores?		X		<b>D2.</b> En la Importadora no se han establecido procedimientos o parámetros para evaluar el desempeño
<b>PRINCIPIO 2: Ejerce responsabilidad de supervisión</b>					
5	¿La Gerencia establece políticas institucionales y específicas aplicables a las áreas de trabajo?		X		<b>D3.</b> No se ha establecido políticas para las áreas de trabajo.
6	¿Las evaluaciones del desempeño del personal son independientes de Gerencia?		X		<b>D4.</b> La Gerencia no cuenta con parámetros establecidos para realizar evaluaciones
7	¿Gerencia analiza los riesgos internos y externos para la toma de decisiones?	X			

8	¿La importadora tiene definido los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los niveles de reporte, partiendo de los principios y valores de la organización?		X		<b>D5.</b> No se establecido manuales de funciones y responsabilidades
9	¿Los manuales de funciones son revisados y actualizados al menos una vez al año?		X		
10	¿La importadora cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya tanto a la administración de los riesgos existentes, así como en la identificación de nuevos riesgos?		X		<b>D6.</b> La importadora no cuenta con un Plan de riesgos, simplemente se basa en la experiencia de cada día
<b>PRINCIPIO 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad</b>					
11	¿La importadora cuenta con un Plan Operativo Anual (POA)?		X		<b>D7.</b> La importadora no ha establecido ningún Plan Operativo Anual
12	¿La organización cuenta con un organigrama oficial y divulgado a todos los niveles, que delimita las funciones y responsabilidades?		X		<b>D8.</b> Solo dispone de un organigrama estructural el mismo que no ha sido socializado ni actualizado
13	¿Las funciones y responsabilidades son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones?		X		<b>D9.</b> No se cuenta con una adecuada segregación de funciones
14	¿Se establece líneas de reporte, para determinar los niveles de mando de cada empleado?	X			
<b>PRINCIPIO 4: Demuestra compromiso para la competencia</b>					
15	¿La importadora cuenta con un plan de formación continua para sus colaboradores?		X		<b>D10.</b> No se realizan capacitación de manera periódica, simplemente se realiza una capacitación al año
16	¿Se cuenta con personal capacitado en las distintas áreas?	X			
17	¿Se tienen definidas las políticas de recursos humanos para la selección, vinculación, promoción, remuneración de los colaboradores?	X			

18	¿Se evalúa el rendimiento del personal en forma periódica?		X		<b>D11.</b> No se realizan ningún tipo de evaluación debido a que no existen parámetros dentro de la importadora
19	¿La organización cuenta formalmente con un plan de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?		X		<b>D12.</b> La importadora no ha creado un plan de contingencias que ayude a minimizar cualquier tipo de riesgos que pueda afectar a la empresa
<b>PRINCIPIO 5: Hace cumplir con la responsabilidad</b>					
20	¿Existen documentos donde se establezcan acciones disciplinarias a seguir frente a eventuales incumplimientos de los colaboradores, así como planes correctivos?	X			
21	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de bonificaciones y/o premios?	X			
22	¿Existe un flujograma que detalle los procesos de la organización?		X		<b>D13.</b> La importadora no cuenta con flujogramas que detallen los procesos que deben seguir los trabajadores
23	¿Existe control y administración de la información interna de la organización?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>16</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

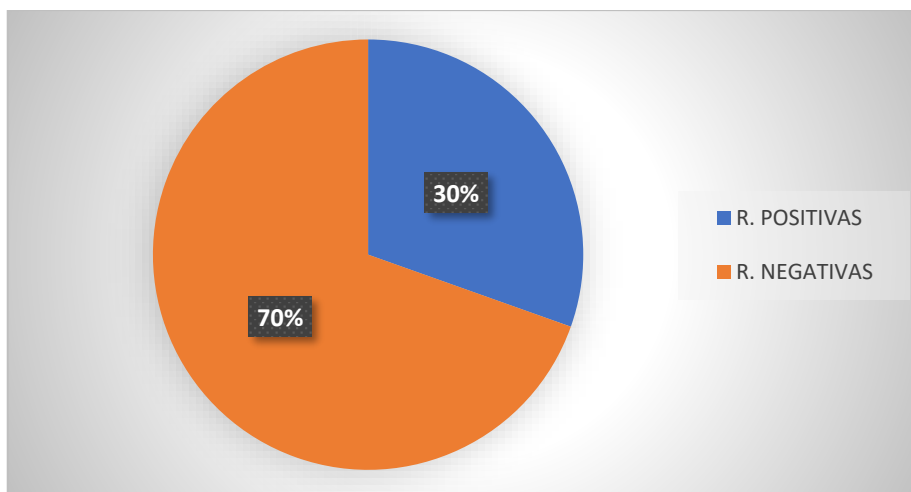
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 24-3.** Respuestas C.C.I. Entorno de Control - Gerencia

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>
R. POSITIVAS	7
R. NEGATIVAS	16
<b>TOTAL, RESPUESTAS</b>	<b>23</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno - Entorno de Control – Gerencia.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 14-3. Respuestas C.C.I. Entorno de Control - Gerencia**  
 Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 1: Entorno de Control a Gerencia**, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{7}{23} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{30\%}$$

- Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{16}{23} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{70\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 1 a Gerencia, se puede determinar que existe un nivel de confianza bajo del 30%, debido a que, la importadora tiene definidas las políticas de recursos humanos para la selección, vinculación, promoción, remuneración de los colaboradores; existe control y administración de la información interna, entre otros. Por otra parte, su nivel de riesgos es alto del 70% debido a que no se ha implementado un código de ética; no se han establecido parámetros ni procedimientos para realizar evaluaciones; falta de políticas para las áreas de trabajo; así mismo, no posee un manual de funciones y responsabilidades; carece de un plan de riesgos; no se realizan capacitaciones de manera periódica; no dispone de flujogramas para los procesos que se deben seguir, entre otros.

Tabla 25-3. C.C.I. - Evaluación de riesgos - Gerencia

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GERENCIA MODELO COSO III			
COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 6: Especifica objetivos relevantes</b>					
1	¿Los objetivos definidos por la importadora, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza del negocio?		X		<b>D14.</b> Los objetivos fueron planteados de forma empírica
2	¿Los objetivos están acordes a las actividades que se realiza en la importadora?	X			
3	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de su ocurrencia?		X		<b>D15.</b> La importadora no cuenta con un sistema de gestión de riesgos
4	¿La importadora tiene claramente establecido los factores internos y externos que pueden afectar al desarrollo de las actividades de la misma?		X		<b>D16.</b> Dentro de la importadora no se ha establecido un FODA que ayude a determinar los factores internos y externos que afecten a su funcionamiento
<b>PRINCIPIO 7: Identifica y analiza los riesgos</b>					
5	¿La importadora cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada una de las áreas o departamentos?		X		<b>D17.</b> La importadora no cuenta con un sistema de gestión de riesgos
6	¿Existe un proceso permanente para evaluar el riesgo e identificar el cambio de condiciones económicas y operativas, para tomar acciones que son necesarias?		X		<b>D18.</b> No existen proceso para evaluar a los riesgos, simplemente si sucede alguno es comunicado a Gerencia para que tome acciones correctivas

<b>PRINCIPIO 8: Evalúa el riesgo de fraude</b>					
7	¿La importadora posee políticas orientadas a reducir la malversación de activos, lavado de dinero, y fraude entre otros?		X		<b>D19.</b> No existe políticas en específico para determinar el fraude, simplemente cuando ocurre el fraude se empieza a dar seguimiento del mismo y establecer controles
8	¿En el plan de mitigación de riesgos se ha desarrollado una estrategia de gestión para evitar el fraude interno y externo?		X		<b>D20.</b> No existe un plan de mitigación de riesgos
9	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal en la ejecución de sus actividades diarias?		X		<b>D21.</b> La Gerencia no cuenta con parámetros establecidos para realizar evaluaciones
<b>PRINCIPIO 9: Identifica y analiza cambios importantes</b>					
10	¿Se han realizado cambios en las metas e incentivos, al identificar que la situación de la empresa y/o la economía no permiten su cumplimiento?	X			
11	¿Los Directivos identifican las opciones de respuesta de riesgos, considerando la probabilidad e impacto en relación al costo/beneficio?		X		<b>D22.</b> Solo cuando ocurre un riesgo latente empiezan a tomar acciones correctivas
12	¿El gerente clasifica los riesgos por el nivel de importancia?		X		<b>D23.</b> No existe un plan de riesgo por cual no se clasifica el riesgo por niveles de importancia
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>10</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

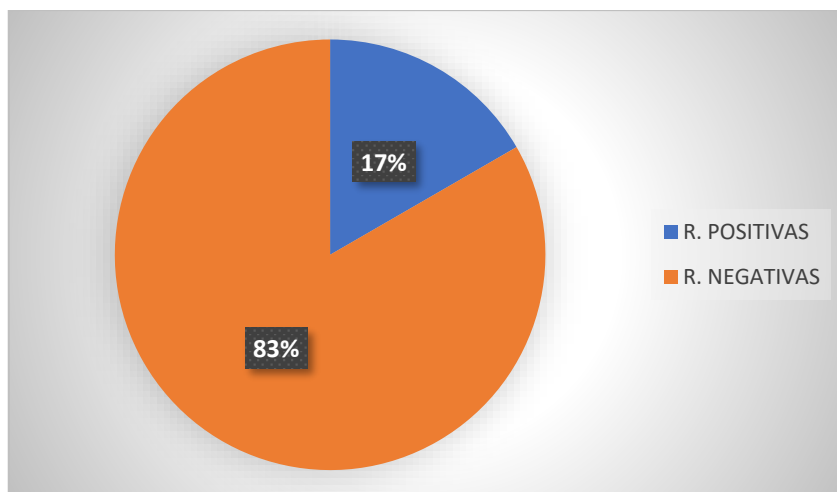
**Tabla 26-3.** Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos - Gerencia

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>
R. POSITIVAS	2
R. NEGATIVAS	10
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno – Evaluación de riesgos – Gerencia.

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022





**Gráfico 15-3.** Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos – Gerencia  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 2: Evaluación de riesgos** a Gerencia, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{2}{12} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{17\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{10}{12} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{83\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 2 a Gerencia, se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo del 17%, puesto que, los objetivos están acordes a las actividades que se realiza en la importadora, además, se han realizado cambios en las metas e incentivos al identificar que la situación de la empresa y/o la economía no permiten su cumplimiento. Por otro lado, su nivel de riesgos es alto del 83% debido a que los objetivos fueron planteados de forma empírica; no se cuenta con un sistema de gestión de riesgos; falta de un FODA para determinar sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades; falta de políticas para determinar el fraude; inexistencia de un plan para mitigar los posibles riesgos, entre otros.

Tabla 27-3. C.C.I. - Actividades de Control - Gerencia

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GERENCIA MODELO COSO III			
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 10: Selecciona y desarrolla actividades de control</b>					
1	¿La importadora ha comunicado al personal acerca de la responsabilidad que conlleva su trabajo?	X			
2	¿Se define y desarrolla actividades de control para tramitar las diligencias de la importadora?	X			
3	¿Cómo se asegura la importadora a nivel gerencial que las actividades de control estratégicas establecidas se cumplen?		X		<b>D24.</b> No se realiza un seguimiento al cumplimiento de los objetivos
4	¿Se realizan investigaciones para mejorar el funcionamiento de la entidad y así evitar posibles riesgos?		X		<b>D25.</b> La importadora no realiza investigaciones, confía en la experiencia de los trabajadores
<b>PRINCIPIO 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología</b>					
5	¿La importadora posee un documento donde se establezcan las políticas que regulan el uso de los sistemas de información y de los equipos tanto móviles como de escritorio?		X		<b>D26.</b> No cuentan con un documento donde se establezcan políticas que regulan el uso de sistemas informáticos
6	¿Existen actividades de control para evitar posibles daños en la infraestructura tecnológica?		X		<b>D27.</b> No se realizan controles en la infraestructura tecnológica
7	¿Existe limitaciones para el acceso y manipulación del sistema informático?	X			
<b>PRINCIPIO 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos</b>					
8	¿La importadora cuenta con políticas y procedimientos documentados y divulgados para todos sus procesos, o por lo menos para los procesos clave?		X		<b>D28.</b> No existe una buena socialización de las políticas que ha establecido la importadora
9	¿Tienen firmas conjuntas los cheques?		X		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>6</b>		

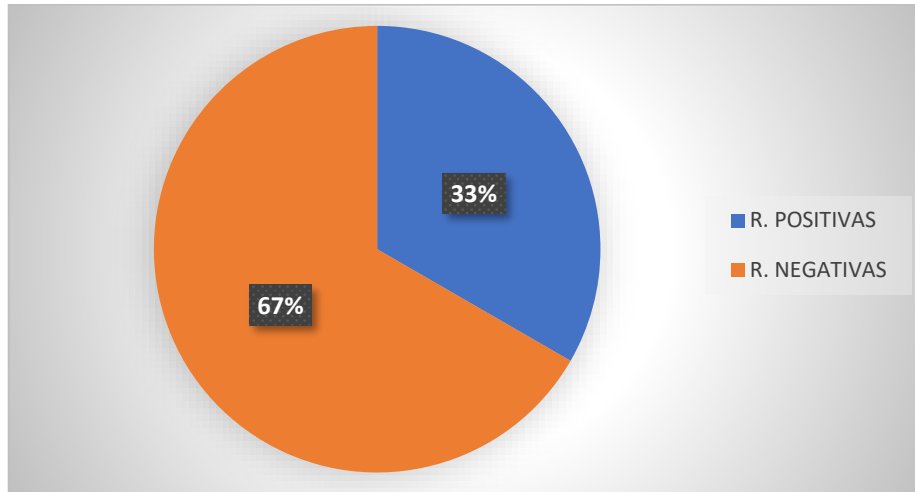
Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 28-3.** Respuestas C.C.I. Actividades de control - Gerencia

RESPUESTAS	Nº
R. POSITIVAS	3
R. NEGATIVAS	6
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Tabla Cuestionario Control Interno – Actividades de control – Gerencia.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 164-3.** Respuestas C.C.I. Actividades de control – Gerencia  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 3: Actividades de Control a Gerencia**, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{3}{9} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{33\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{6}{9} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{67\%}$$

**Análisis:**

En base a la aplicación del cuestionario de control interno Componente 3 a Gerencia, se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo del 33%, puesto que la importadora ha comunicado al personal acerca de la responsabilidad que conlleva su trabajo; existe limitaciones para el acceso y manipulación del sistema informático; se define y desarrolla actividades de control para tramitar las diligencias de la importadora., Por el contrario su nivel de riesgos es alto del 67% debido a que no se realiza un seguimiento al cumplimiento de los objetivos; no se realizan investigaciones para el mejor funcionamiento de la empresa; no cuentan con un documento con políticas que establezcan el uso de sistemas informáticos; no se ha socializado las pocas políticas que se han establecido, entre otras.

**Tabla 29-3. C.C.I. – Sistema de Información y Comunicación - Gerencia**

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GERENCIA MODELO COSO III			
COMPONENTE 4: SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 13: Usa información Relevante</b>					
1	¿La importadora tiene definidas, documentadas y clasificadas las fuentes de información, el tipo de información, así como los canales que utilizan?	X			
2	¿Se tienen políticas de comunicación interna y externa?	X			
3	¿Los reportes generados por las distintas áreas son oportunos, precisos y confiables para la toma de decisiones?	X			
4	¿Existen medidas de prevención, detección y corrección que protejan a los sistemas de información?	X			
<b>PRINCIPIO 14: Comunica internamente</b>					
5	¿La importadora ha establecido políticas sobre confidencialidad de la información?		X		<b>D29.</b> No existe políticas como tal, simplemente confían en la discreción del trabajador
6	¿La importadora cuenta con un plan de capacitación continuo frente a nuevas políticas y procedimientos de cada proceso para los colaboradores?		X		<b>D30.</b> Los colaboradores no tienen capacitaciones continuas
7	¿Se promueve la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores?	X			
8	¿La importadora ha establecido canales de comunicación interna para reportar quejas, reclamos, sugerencias y demás información que puede generarse en el departamento?	X			

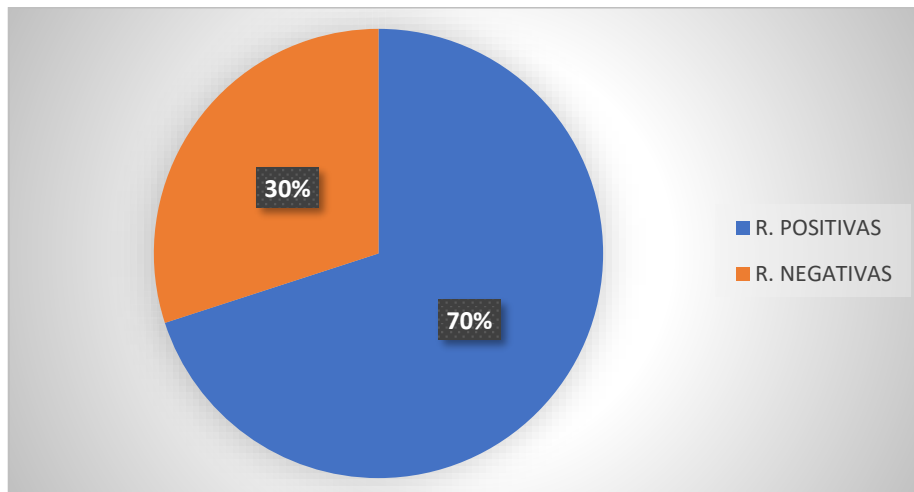
<b>PRINCIPIO 15: Comunica externamente</b>					
9	¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos de comunicación para página web, blogs y redes sociales, entre otros?		X		<b>D31.</b> La importadora no ha establecido políticas para el manejo y difusión e información en su sitio web
10	¿Existen métodos establecidos para seleccionar canales de comunicación útiles en la empresa hacia los clientes?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>3</b>		

**Fuente:** Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 30-3.** Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Gerencia

<b>RESPUESTAS</b>	<b>Nº</b>
R. POSITIVAS	7
R. NEGATIVAS	3
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Tabla Cuestionario Control Interno – Sistema de información y comunicación – Gerencia.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 17-3.** Respuestas C.C.I. Información y comunicación - Gerencia  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 4: Sistema de Información y comunicación** a Gerencia, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza.

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{7}{10} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{70\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{3}{10} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{30\%}$$

**Análisis:**

Con base en la aplicación del cuestionario de control interno Componente 4 a Gerencia, se puede determinar que existe un nivel de confianza mediana del 70%, visto que se tienen políticas de comunicación interna y externa; existen medidas de prevención, detección y corrección que protegen a los sistemas de información; promueven la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores., Sin embargo su nivel de riesgos es mediano del 30% debido a que existe una falta de políticas de confidencialidad; no se realizan capacitaciones continuas; no existen políticas para el manejo y difusión de información en su página web; entre otros.



**Tabla 31-3.** C.C.I. - Supervisión del sistema de control - Gerencia

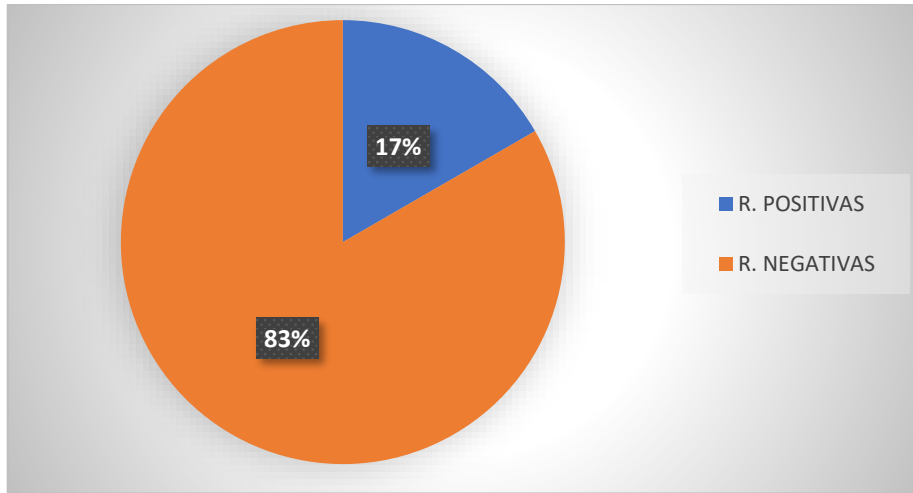
		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GERENCIA MODELO COSO III			
<b>COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL-MONITOREO</b>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes</b>					
1	¿La importadora cuenta con una función de Auditoría Interna Independiente?		X		<b>D32.</b> La importadora no cuenta con un auditor interno
2	¿Al momento de la supervisión se identifican debilidades y fortalezas que existen en los procesos internos de la importadora?		X		<b>D33.</b> No se realizan supervisiones a los procesos internos
3	¿Se realiza un monitoreo y seguimiento sobre los controles establecidos al interior de la importadora?		X		<b>D34.</b> La empresa no ha establecido controles
<b>PRINCIPIO 17: Evalúa y comunica deficiencias</b>					
4	¿Se ha establecido un reglamento interno que norme el adecuado desarrollo de las actividades del personal de la importadora?	X			
5	¿Todas las evaluaciones que realiza la importadora presentan un plan de acción orientado a corregir y/o mejorar las situaciones observadas?		X		<b>D35.</b> La importadora no realiza evaluaciones
6	¿Gerencia realiza un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas		X		<b>D36.</b> No se realizan seguimiento a las acciones correctivas que se han realizado
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.  
 Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 32-3.** Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control- Gerencia

RESPUESTAS	N°
R. POSITIVAS	1
R. NEGATIVAS	5
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>6</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno – Supervisión del sistema de control – Gerencia.  
 Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 2618-3.** Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control- Gerencia  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 5: Supervisión del Sistema de Control** a Gerencia, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{1}{6} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{17\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{5}{6} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{83\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 5 a Gerencia, se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo del 25%, puesto que la importadora ha establecido un reglamento interno que norma el adecuado desarrollo de las actividades del personal., Por otra parte su nivel de riesgos es alto del 75% debido a que no se cuenta con un auditor interno; no se realizan supervisión a los procesos internos; inexistencia de controles; no se realizan seguimiento a las acciones correctivas; entre otras.

3.3.2.2. Cuestionario de Control Interno aplicado al Departamento Contable

**Tabla 33-3.** C.C.I.- Entorno de control - Dpto. Contable

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>DEPARTAMENTO: CONTABLE</b> <b>MODELO COSO III</b>			
<b>COMPONENTE 1: ENTORNO DE CONTROL</b>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</b>					
1	¿El personal del departamento contable pone en práctica los principios y valores éticos en el ejercicio de sus funciones?		X		<b>D1.</b> La importadora no posee un código de ética.
2	¿El Código de Ética describe de manera detallada los valores y pautas de comportamiento?		X		
3	¿La importadora ha definido políticas contables?	X			
4	¿En la importadora existe un documento en donde se establecen las funciones que usted y sus colaboradores realizan?		X		<b>D2.</b> No existe un manual de funciones para el departamento contable.
<b>PRINCIPIO 2: Ejerce responsabilidad de supervisión</b>					
5	¿Se planifica y supervisa la ejecución de actividades contables, de acuerdo a los PCGA, normas y procedimientos establecidos por la Ley?	X			
6	¿La contadora se encarga de la supervisión del control contable con objetividad e independencia?	X			
7	¿Las actividades y procedimientos contables se realizan con total independencia?	X			
8	¿El Dpto. Contable cuenta con un manual de funciones?		X		<b>D3.</b> La importadora no dispone de un manual de funciones para el departamento contable.
<b>PRINCIPIO 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad</b>					
9	¿Existe líneas de reporte, para determinar los niveles de los encargados del Dpto. Contable?	X			

10	¿Se cuenta con puestos de trabajo alineados a las actividades y objetivos de la importadora?	X			
11	¿La organización posee un organigrama estructural y funcional para el Dpto. Contable?		X		<b>D4.</b> La Importadora no cuenta con un organigrama funcional, mientras que el organigrama estructural no se encuentra actualizado.
<b>PRINCIPIO 4: Demuestra compromiso para la competencia</b>					
12	¿El personal contable, recibe capacitaciones periódicas sobre tributación, NIC, NIIFs y otros temas relacionados a su trabajo?		X		<b>D5.</b> El personal contable no recibe capacitaciones sobre estos temas, solo cuenta con la experiencia adquirida.
13	¿Se cuenta con procesos actualizados y aprobados para mejorar las competencias de conocimiento y habilidades del personal contable?		X		<b>D6.</b> El Dpto. Contable no cuenta con un manual de procesos ni de procedimientos.
14	¿La Gerencia realiza evaluaciones al personal contable sobre el desempeño en la ejecución de sus labores diarias?		X		<b>D7.</b> La Gerencia no cuenta con parámetros establecidos para realizar evaluaciones
<b>PRINCIPIO 5: Hace cumplir con la responsabilidad</b>					
15	¿Se presenta estados financieros auditados a la Superintendencia de Compañías?	X			
16	¿La importadora cumple con las fechas establecidas para el pago de los impuestos?	X			
17	¿Las actividades que se desarrollan en el departamento contable se rigen bajo normas y leyes?	X			
18	¿La información financiera es elaborada de acuerdo a las NIIFs?		X		<b>D8.</b> La información financiera es elaborada bajo las NIC y NEC.
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>9</b>		

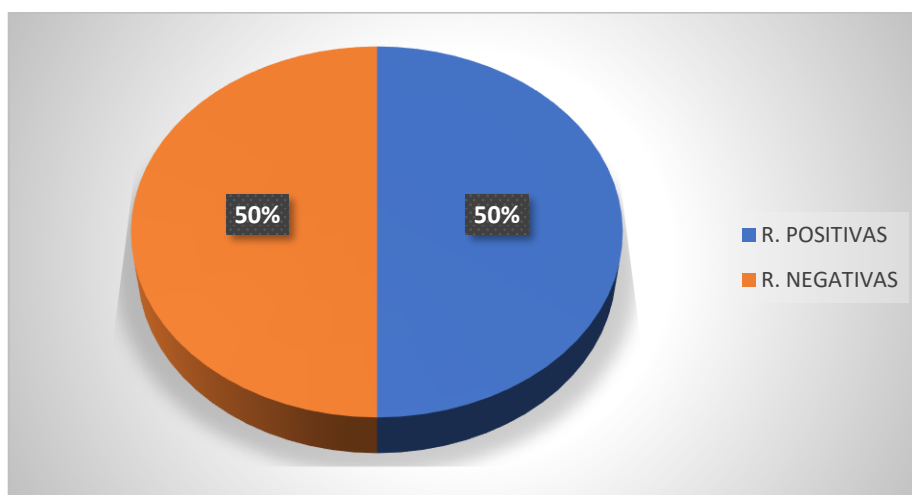
Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 34-3.** Respuestas C.C.I. Entorno de control- Dpto. Contable

RESPUESTAS	Nº
R. POSITIVAS	9
R. NEGATIVAS	9
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>18</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno - Entorno de Control – Dpto. Contable.  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 27-3.** Respuestas C.C.I. Entorno de control- Dpto. Contable  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 1: Entorno de Control** al Departamento Contable, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{9}{18} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{50\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{9}{18} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{50\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 1 al Departamento Contable, se puede determinar que existe un nivel de confianza bajo del 50% debido a que se ha definido políticas contables; se planifica y supervisa la ejecución de actividades contables, de acuerdo a los PCGA, normas y procedimientos establecidos por la Ley; se cumple con las fechas establecidas para el pago de los impuestos; las actividades y procedimientos contables se realizan con total independencia; etc., Así mismo su nivel de riesgos es alto del 50% debido a que no se ha establecido un manual de funciones para el departamento contable; no existe un organigrama funcional; el personal contable no recibe capacitaciones periódicas sobre tributación, NIC, NIIFs y demás temas afines; el departamento contable no cuenta con manual de procesos ni de procedimientos; entre otros.

**Tabla 35-3. C.C.I.- Evaluación de riesgos - Dpto. Contable**

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: CONTABLE MODELO COSO III			
COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 6: Especifica objetivos relevantes</b>					
1	¿Cumple con las normas contables aplicables?	X			
2	¿Se revisa y actualiza las normas y estándares aplicados en la elaboración de los Estados Financieros?	X			
3	¿Se mantienen políticas y procedimientos que otorguen una seguridad razonable para la presentación de reportes internos?	X			
4	¿Se realizan seguimientos en las cuentas por pagar?	X			
5	¿Todo lo recaudado de las ventas diarias son depositadas en el banco intacto y sin demora?	X			Todas las ventas diarias en efectivo se depositan al siguiente día.
<b>PRINCIPIO 7: Identifica y analiza los riesgos</b>					
6	¿Se evalúan los riesgos del Dpto. Contable?	X			Se realizan reuniones y control de cartera.
7	¿El Dpto. Contable conjuntamente con Gerencia coordina diariamente la disponibilidad de efectivo y el control de gastos?		X		<b>D9.</b> Las reuniones que realiza el Dpto. conjuntamente con Gerencia para tratar asuntos sobre la disponibilidad del efectivo y control de gastos se realizan semanalmente.
8	¿Los estados financieros son elaborados en conformidad con los principios contables existentes?	X			
9	¿Los riesgos detectados por el auxiliar contable son comunicados a la Contadora General?	X			Para reclasificar alguna cuenta mal registrada.



10	¿Existe un adecuado sistema para la recuperación de cartera vencida?	X			Se realiza reuniones semanales y se los clasifica según el riesgo de cobrabilidad.
<b>PRINCIPIO 8: Evalúa el riesgo de fraude</b>					
11	¿Los Informes Financieros se elaboran y entregan de manera periódica a la Gerencia?	X			
12	¿Se analizan posibles desviaciones de dinero?	X			Se realiza mediante revisión de facturas aleatorias y arquezos de caja sorprendidos.
13	¿Se realizan controles para los procesos susceptibles de fraude en los activos de la importadora?		X		<b>D10.</b> No existe un control para detectar fraude en los activos.
14	¿Se contabiliza las facturas recibidas y emitidas en las fechas correspondientes?	X			
15	¿Las transacciones realizadas a diario poseen documentación de respaldo?	X			
<b>PRINCIPIO 9: Identifica y analiza cambios importantes</b>					
16	¿Se evalúa si los cambios en los modelos de gestión, tecnológicos, pueden afectar la información financiera?	X			
17	¿Al realizar una modificación en alguna cuenta se comunica de forma inmediata al auxiliar y encargado de caja?	X			
18	¿Se considera como factores de alto riesgo a las actividades complejas, el manejo del dinero en efectivo, la alta rotación, nueva tecnología entre otros?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>2</b>		

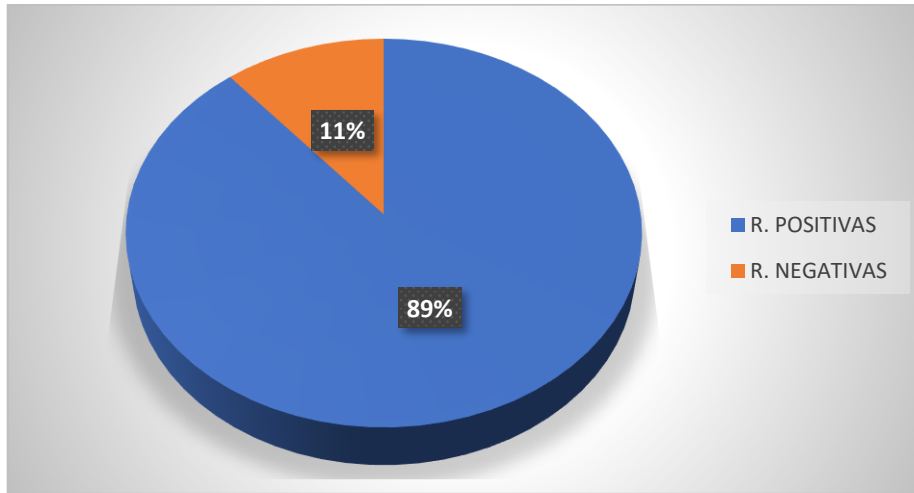
Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 36-3.** Respuestas C.C.I. Evaluación del riesgo - Dpto. Contable

RESPUESTAS	Nº
R. POSITIVAS	16
R. NEGATIVAS	2
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>18</b>

**Fuente:** Tabla Cuestionario Control Interno – Evaluación del riesgo – Dpto. Contable.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 28-3.** Respuestas C.C.I. Evaluación del riesgo - Dpto. Contable  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 2: Evaluación de riesgos** al Departamento Contable, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{16}{18} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{89\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{2}{18} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{11\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 2 al Departamento Contable, se pudo determinar que existe un nivel de confianza alto del 89%, debido a que se revisa y actualiza las normas y estándares aplicados en la elaboración de los Estados Financieros; todo lo recaudado de las ventas diarias son depositadas en el banco intacto y sin demora; las transacciones realizadas a diario poseen documentación de respaldo; entre otros. Por otro lado, el nivel de riesgos es bajo tan solo del 11% debido a que no se realizan reuniones diarias para tratar asuntos sobre la disponibilidad de dinero y el control de gastos; no existe un control para detectar fraudes de activos, etc.

Tabla 37-3. C.C.I. - Actividades de control - Dpto. Contable

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: CONTABLE MODELO COSO III			
COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 10: Selecciona y desarrolla actividades de control</b>					
1	¿Se realizan arqueo de caja sorpresivos?	X			
2	¿Se realizan conciliaciones bancarias de forma periódica?	X			Las conciliaciones bancarias son realizadas de manera mensual.
3	¿Los cobros y depósitos en efectivo son responsabilidad de una sola persona?	X			
4	¿Se realiza un inventario periódico de los activos fijos que posee la importadora?		X		<b>D11.</b> No se realiza inventario de activos fijos simplemente se realizan para mercadería
5	¿Se realizan controles de autorizaciones y fecha de caducidad en las facturas recibidas de proveedores?	X			
6	¿Se emiten comprobantes de egreso al momento de entregar dinero en efectivo o cheque?	X			
7	¿Se registran de manera inmediata y cronológica cualquier transacción que realice la importadora?	X			
<b>PRINCIPIO 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología</b>					
8	¿El sistema contable cuenta con restricciones para cada usuario?	X			
9	¿Existen controles de acceso y de modificación de la información del sistema?	X			

<b>PRINCIPIO 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos</b>					
10	¿El sistema contable utilizado evita la alteración de la información una vez ingresada?	X			Si se realizan algún cambio se ve reflejado la fecha, hora y usuario que lo realizo.
11	¿Existe una persona a cargo del cumplimiento de obligaciones tributarias?	X			
12	¿Los Estados Financieros llevan firma de responsabilidad, revisión y aprobación?	X			Solo lleva la firma de responsabilidad por la contadora y sello de aprobación de gerencia.
13	¿Se elaboran informes diarios sobre las actividades realizadas en el Dpto. Contable?		X		<b>D12.</b> Los informes de actividades solamente son elaborados cuando la gerencia lo solicita o cree prudente.
14	¿En el Dpto. Contable se realizan evaluaciones de procesos, procedimientos, actividades y tareas y los actualiza cuando es necesario?		X		<b>D13.</b> No se cuenta con parámetros para realizar evaluaciones
15	¿La importadora ha establecido un plan de cuentas y la dinámica correspondiente para su manejo?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3</b>		

**Fuente:** Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

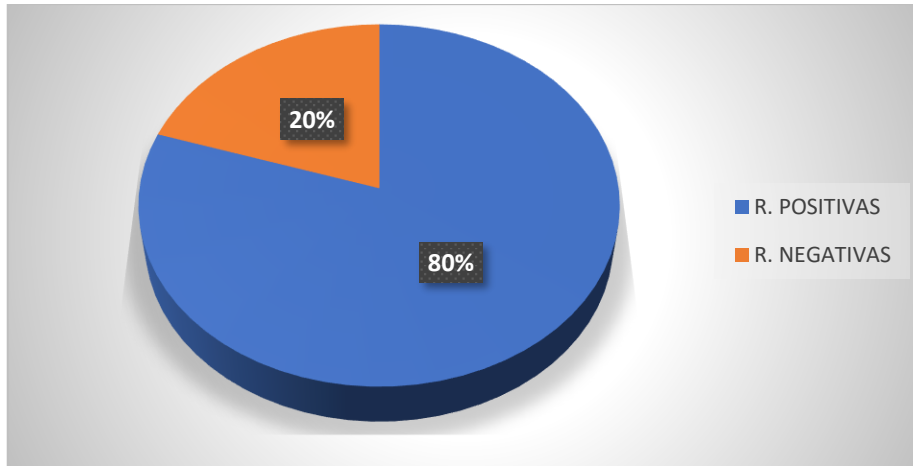
**Realizado por:** Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 38-3.** Respuestas C.C.I. Actividades de control - Dpto. Contable

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>
R. POSITIVAS	12
R. NEGATIVAS	3
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Tabla Cuestionario Control Interno - Actividades de Control – Dpto. Contable.

**Realizado por:** Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 29-3.** Responder C.C.I. Actividades de control - Dpto. Contable  
 Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 3: Actividades de Control** al Departamento Contable, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{12}{15} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{80\%}$$

- Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{3}{15} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{20\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 3 al Departamento Contable, se pudo determinar que existe un nivel de confianza alto del 80% puesto que se realizan arqueos de caja sorpresivos; el sistema contable utilizado evita la alteración de la información; los Estados Financieros llevan firma de responsabilidad, revisión y aprobación, etc. Por otro lado, el nivel de riesgos es bajo tan solo del 20% debido a que no se realizan inventario de Activos Fijos; los informes sobre las actividades que realiza el dpto. Contable son realizados cuando Gerencia lo cree prudente; no se cuenta parámetros para evaluar al departamento contable; entre otros.

**Tabla 39-3. C.C.I.– Sistema de información y comunicación - Dpto. Contable**

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: CONTABLE MODELO COSO III			
COMPONENTE 4: SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 13: Usa información Relevante</b>					
1	¿Se dispone de información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible y verificable?	X			
2	¿Existe claves de seguridad para el acceso a información del Dpto. Contable?	X			
3	¿En la elaboración de los informes financieros se incluyen anexos que contribuyan a una mejor comprensión y análisis de los mismos?	X			
4	¿Las conciliaciones bancarias se realizan comparando los movimientos tanto los estados bancarios como el libro auxiliar de bancos?	X			
<b>PRINCIPIO 14: Comunica internamente</b>					
5	¿Los canales de comunicación interna facilitan la comunicación cuando se realiza un mal movimiento o registro de operaciones?	X			
6	¿Se comunica al personal contable las actividades que debe realizar para su correcto funcionamiento?	X			
7	¿La comunicación existente entre la contadora y el auxiliar contables es buena?	X			
8	¿El auxiliar conoce las políticas y procedimientos vigentes en la importadora?		X		<b>D14.</b> La Importadora no a socializado a profundidad las políticas que posee.
<b>PRINCIPIO 15: Comunica externamente</b>					
9	¿Se solicitan evaluaciones a firmas de auditores externos?	X			
10	¿Se da cumplimiento a la respuesta oportuna a los requerimientos externos y actualizaciones de las políticas internas?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>1</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

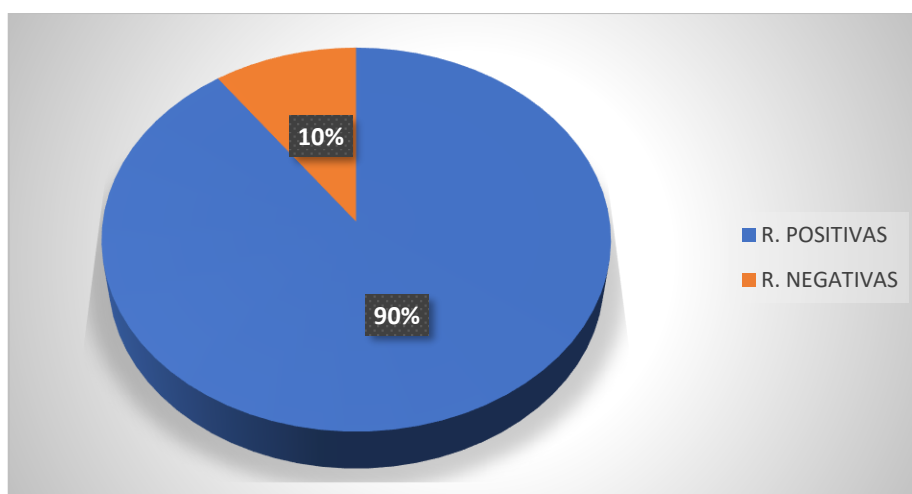
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Tabla 40-3.** Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Contable

RESPUESTAS	N°
R. POSITIVAS	9
R. NEGATIVAS	1
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Tabla Cuestionario Control Interno – S. de información y comunicación – Dpto. Contable.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 19-3.** Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Contable  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 4: Sistema de Información y comunicación** al Departamento Contable, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{9}{10} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{90\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{1}{10} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{10\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 4 al Departamento Contable, se pudo determinar que existe un nivel de confianza alto del 90% lo que resulta beneficioso para el Departamento Contable debido a que se dispone de información oportuna, actualizada, precisa, completa, accesible y verificable; en la elaboración de los informes financieros se incluyen anexos que contribuyan a una mejor comprensión y análisis de los mismos; se solicitan evaluaciones a firmas de auditores externos, etc. Por otra parte, el nivel de riesgos es bajo tan solo del 10% debido a que no se socializa las políticas que se posee en el departamento.

**Tabla 41-3.** C.C.I. - Supervisión del sistema de control -Dpto. Contable

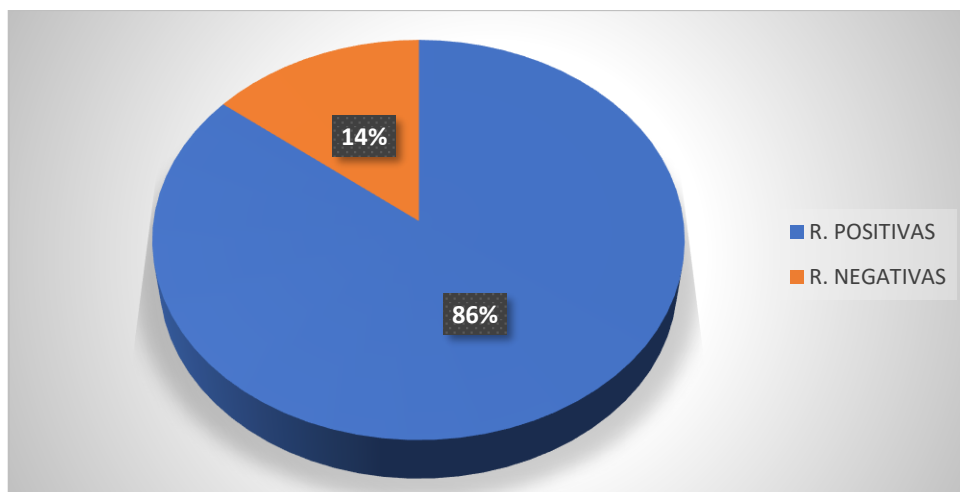
		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>DEPARTAMENTO: CONTABLE</b> <b>MODELO COSO III</b>			
<b>COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL-MONITOREO</b>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes</b>					
1	¿Se monitorea el pago a proveedores para evitar el recargo de interés?	X			El pago a proveedores se realiza cada jueves.
2	¿Se realizan evaluaciones a las actividades y procesos más importantes del Dpto. Contable?	X			
3	¿Se evalúa de manera frecuente el manejo de las diversas cuentas corrientes?		X		<b>D15.</b> La revisión de cuentas solo se lo realiza en el momento de emitir Estados Financieros
<b>PRINCIPIO 17: Evalúa y comunica deficiencias</b>					
4	¿Las falencias encontradas en el Dpto. Contable se comunican inmediatamente a Gerencia para tomar acciones correctivas?	X			
5	¿Se evalúa la corrección de errores comunicados durante el proceso de registro de información?	X			
6	¿Se adoptan acciones preventivas, correctivas y de mejoras sugeridas por el contador o auxiliar?	X			
7	¿Se solicita información a proveedores, clientes y bancos para examinar la efectividad del control de los saldos?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		

**Fuente:** Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 42-3.** Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Contable

RESPUESTAS	N°
R. POSITIVAS	6
R. NEGATIVAS	1
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Tabla Cuestionario Control Interno – Supervisión del sistema de Control – Dpto. Contable.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 20-3.** Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Contable  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 5: Supervisión del Sistema de Control** al Departamento Contable, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{6}{7} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{86\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{1}{7} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{14\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 5 al Departamento Contable, se pudo determinar que existe un nivel de confianza alto del 86% lo que resulta beneficioso para el Departamento Contable, puesto que, se monitorea el pago a proveedores para evitar el recargo de interés; se solicita información a proveedores, clientes y bancos para examinar la efectividad del control de los saldos; se realizan evaluaciones a las actividades y procesos más importantes del Dpto. Contable; etc. Por otra parte, el nivel de riesgos es bajo tan solo del 14% debido a que la revisión de las cuentas solo se lo realiza en el momento de emitir Estados Financieros para que no exista movimientos inusuales.

3.3.2.3. Cuestionario de Control Interno Aplicado al Departamento Operativo

Tabla 43-3. C.C.I. - Entorno de control - Dpto. Operativo

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: OPERATIVO MODELO COSO III			
COMPONENTE 1: ENTORNO DE CONTROL					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos</b>					
1	¿El Código de Ética se encuentra publicado en un lugar visible para los colaboradores como para los proveedores?		X		<b>D1.</b> No cuenta con un Código de Ética
2	¿El personal operativo desarrolla sus actividades con compromiso y responsabilidad?	X			
3	¿Existe un documento donde se establezca las funciones que el personal operativo debe realizar?		X		<b>D2.</b> No existe un documento donde se establezca las funciones que deben realizar el personal operativo
<b>PRINCIPIO 2: Ejerce responsabilidad de supervisión</b>					
4	¿La Gerente o encargado supervisa las funciones del personal operativo?		X		<b>D3.</b> La Gerencia no cuenta con parámetros establecidos para realizar evaluaciones
5	¿Existe un control en el resultado de las actividades que realiza el personal operativo?		X		<b>D4.</b> Solo lo realiza mediante el nivel de ventas mensuales
6	¿Existe un manual de procedimientos en el que se detalle la manera correcta de ejecutar las diferentes actividades?		X		<b>D5.</b> No existe un manual de procedimientos
<b>PRINCIPIO 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad</b>					
7	¿La administración realiza un seguimiento al cumplimiento de funciones y responsabilidades dentro del dpto. operativo?		X		<b>D6.</b> No existe una persona encargada del cumplimiento del personal

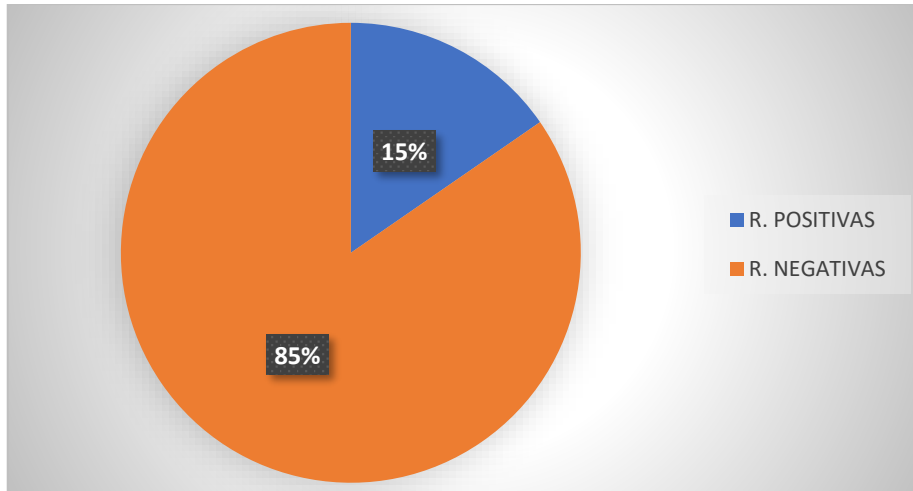
8	¿Las funciones y responsabilidades son actualizadas, definidas y evaluadas de acuerdo a los cambios en el entorno?		X		
<b>PRINCIPIO 4: Demuestra compromiso para la competencia</b>					
9	¿La importadora realiza evaluaciones periódicas de los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar cada actividad?		X		<b>D7.</b> No se realizan evaluaciones ni capacitaciones, simplemente confían en la experiencia que tiene el personal operativo
10	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados de acuerdo a las necesidades detectadas?		X		
<b>PRINCIPIO 5: Hace cumplir con la responsabilidad</b>					
11	¿Existe un flujograma que detalle los servicios que ofrece la importadora?		X		<b>D8.</b> No se han establecido ningún tipo de flujogramas
12	¿El personal operativo presenta un informe de sus funciones realizadas a la Administración?		X		<b>D9.</b> El personal operativo nunca ha realizado informes de sus funciones
13	¿Se cumple con el lapso de tiempo establecido para la entrega de pedidos de los clientes?	X			La mayoría de pedidos los entregan a tiempo
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>11</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 44-3. Respuestas C.C.I. Entorno de control - Dpto. Operativo**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>
R. POSITIVAS	2
R. NEGATIVAS	11
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>13</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno - Entorno de Control – Dpto. Operativo.  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 21-3.** Respuestas C.C.I. Entorno de control - Dpto. Operativo  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 1: Entorno de Control** al Departamento Operativo, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{2}{13} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{15\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{11}{13} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{85\%}$$



**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 1 al Departamento Operativo, se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo del 15%, puesto que, el personal operativo desarrolla sus actividades con compromiso y responsabilidad; se cumple con el lapso de tiempo establecido para la entrega de pedidos de los clientes. En cambio, el nivel de riesgos es alto del 85% debido a que no existe un documento donde se establezca las funciones que deben realizar el personal operativo; el control de resultados solo se mide por el nivel de ventas mensuales; no se realizan capacitaciones ni evaluaciones simplemente confían en la experiencia del personal; el personal operativo nunca ha realizado informes de sus actividades; entre otros.

Tabla 45-3. C.C.I.- Evaluación de riesgos - Dpto. Operativo

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: OPERATIVO MODELO COSO III			
COMPONENTE 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 6: Especifica objetivos relevantes</b>					
1	¿El dpto. operativo cuenta con objetivos definidos que parten de los objetivos estratégicos y del plan estratégico?		X		<b>D10.</b> El departamento operativo no posee objetivos, simplemente una meta de ventas
2	¿La Administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos del dpto. operativa?		X		
<b>PRINCIPIO 7: Identifica y analiza los riesgos</b>					
3	¿Se realizan mantenimientos y revisión mecánica periódica a la maquinaria y vehículos?	X			
4	¿El personal operativo utiliza vestimenta e instrumentos de seguridad industrial?	X			
5	¿El personal operativo comunica a sus superiores sobre posibles riesgos en el trabajo?	X			
6	¿Los equipos, maquinaria y vehículos de la importadora se encuentran asegurados?	X			
<b>PRINCIPIO 8: Evalúa el riesgo de fraude</b>					
6	¿La importadora ha desarrollado controles en el dpto. operativo a fin de evitar riesgos de fraude?		X		<b>D11.</b> No existe políticas en específico para determinar el fraude, simplemente cuando ocurre el fraude se empieza a dar seguimiento del mismo y establecer controles

8	¿Se evalúa periódicamente el uso y destino de las adquisiciones de mercadería para la comercialización y prestación de servicios?	X			
9	¿Se ha establecido un adecuado control de inventarios en cuanto a las entradas y salidas de productos?	X			
<b>PRINCIPIO 9: Identifica y analiza cambios importantes</b>					
10	¿La importadora cuenta un plan para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten las actividades normales?		X		<b>D12.</b> Dentro de la importadora no se ha establecido un plan de riesgos
11	¿Los proveedores con los que trabaja la importadora cumplen a tiempo con los pedidos realizados?	X			
12	¿La importadora cuenta con proveedores alternos ante un desastre natural o incumplimiento del proveedor?		X		<b>D13.</b> Los proveedores de madera nacionales son muy pocos
13	¿Se ha establecido un Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo?	X			
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>5</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

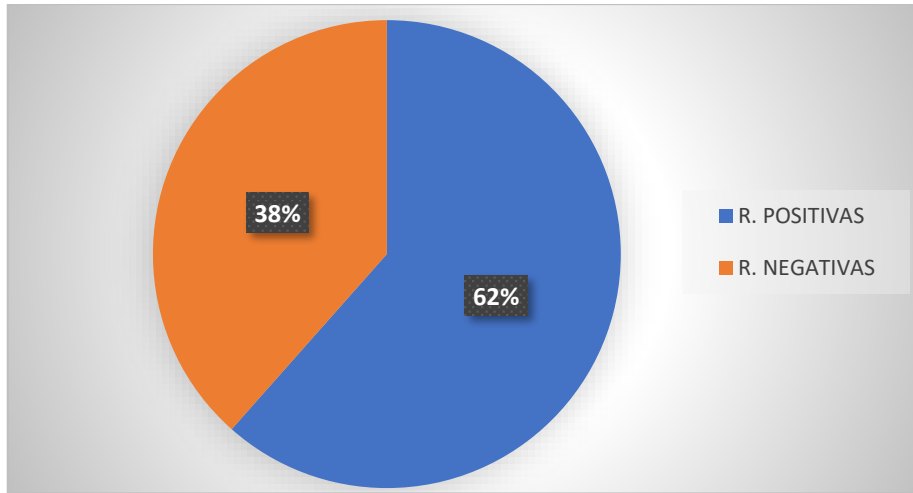
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 46-3.** Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos - Dpto. Operativo

<b>RESPUESTAS</b>	<b>N°</b>
R. POSITIVAS	8
R. NEGATIVAS	5
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>13</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno – Evaluación de riesgos – Dpto. Operativo.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 22-3.** Respuestas C.C.I. Evaluación de riesgos - Dpto. Operativo  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 2: Evaluación de riesgos** al Departamento Contable, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{8}{13} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{62\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{5}{13} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{38\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 2 al Departamento Operativo, se pudo determinar que existe un nivel de confianza medio del 62% debido a que, el personal operativo utiliza vestimenta e instrumentos de seguridad industrial; se ha establecido un Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo; se ha establecido un adecuado control de inventarios en cuanto a las entradas y salidas de productos; etc. Así mismo el nivel de riesgos es medio del 38% debido a que, el departamento operativo no posee objetivos, simplemente objetivos de ventas; no se han establecido controles para prevenir en fraude en el departamento operativo; dentro del departamento operativo no se han establecido un plan de riesgos; existen muy pocos proveedores nacionales; entre otros.

**Tabla 47-3. C.C.I. - Actividades de control - Dpto. Operativo**

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: OPERATIVO MODELO COSO III			
<b>COMPONENTE 3: ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 10: Selecciona y desarrolla actividades de control</b>					
1	¿La importadora ha implementado controles frente a los riesgos asociados al ambiente externo?		X		<b>D14.</b> Dentro de la importadora no se ha establecido un plan de riesgos
2	¿El personal operativo informa de manera inmediata el daño una de las máquinas operadoras?	X			
3	¿Existe un responsable para efectuar las adquisiciones de mercadería?	X			
4	¿Se realizan reportes del inventario de mercadería defectuosos por falla de la maquinaria o personal operativo?		X		<b>D15.</b> No existe una comunicación de la mercadería que se encuentra con fallas o en mal estado
5	¿Los trabajadores y chofer elaboran reportes de trabajo de manera diaria?		X		<b>D16.</b> No se elaboran reportes diarios
<b>PRINCIPIO 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología</b>					
6	¿El personal operativo cuentan con maquinaria adecuada para ejecutar el trabajo asignado?	X			
7	¿El mantenimiento y reparación de las maquinarias y vehículos se realizan en presencia de un encargado?	X			
8	¿El sistema de modulación y facturación cuenta con restricciones para cada usuario?	X			
9	¿El sistema de modulación es adecuado para la ejecución del trabajo?	X			
<b>PRINCIPIO 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos</b>					
10	¿El personal que realiza el cobro de facturas es independiente de la persona que efectúa el registro?		X		<b>D17.</b> La registro y cobro de una factura es realizada por una misma persona

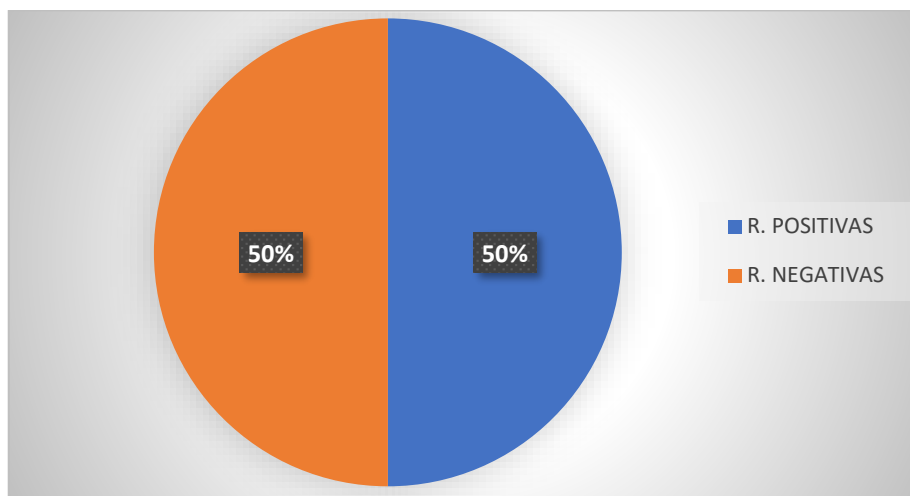
11	¿El responsable del cobro de facturas tiene acceso a los registros e información contable?		X		<b>D18.</b> La persona que cobra las facturas no tiene acceso a información contable
12	¿Se entregan notas de pedido como constancia de lo requerido para el dpto. operativo?		X		<b>D19.</b> No se entregan notas de pedido
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>6</b>		

**Fuente:** Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 48-3.** Respuestas C.C.I. Actividades de control - Dpto. Operativo

RESPUESTAS	N°
R. POSITIVAS	6
R. NEGATIVAS	6
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Tabla Cuestionario Control Interno – Actividades de Control – Dpto. Operativo.  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 23-3.** Respuestas C.C.I. Actividades de control - Dpto. Operativo  
**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 3: Actividades de Control** al Departamento Operativo, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{6}{12} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{50\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{6}{12} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{50\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 3 al Departamento Operativo, se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo del 50%, debido que, se cuentan con maquinaria adecuada para ejecutar el trabajo asignado; el sistema de modulación y facturación es adecuado para la ejecución del trabajo y cuenta con restricciones para cada usuario. Por otro lado, su nivel de riesgos es alto del 50% puesto que no existe una comunicación acerca de la mercadería que se encuentra con fallas o en mal estado; el registro y cobro de una factura es realizado por una sola persona; no se entregan notas de pedido como constancia de lo requerido por departamento operativo; entre otros.



**Tabla 49-3. C.C.I – Sistema de información y comunicación -Dpto. Operativo**

		IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO: OPERATIVO MODELO COSO III			
COMPONENTE 4: SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 13: Usa información Relevante</b>					
1	¿El personal encargado del dpto. operativo comunica al personal sobre las deficiencias detectadas en ciertos procesos y materiales?		X		<b>D20.</b> El personal solo comunica cuando existe algún inconveniente con un cliente
2	¿Se comunica al personal sobre la importancia de utilizar de manera apropiada su equipo de trabajo y de seguridad?	X			
3	¿El personal operativo informa a la Administración sobre posibles daños de maquinaria, pérdida de equipos, materiales y otras irregularidades?	X			
4	¿El personal operativo solicita información necesaria antes de realizar algún trabajo asignado?		X		<b>D21.</b> El personal realiza algún trabajo asignado asumiendo su experiencia
<b>PRINCIPIO 14: Comunica internamente</b>					
5	¿Se ha establecido procedimientos para la solución oportuna de quejas y reclamos de los clientes?		X		<b>D22.</b> Cualquier reclamo o queja primero lo resuelven los vendedores y si no se logra solucionar se informa a gerencia
6	¿La comunicación que existe entre el área administrativa y operativa es adecuada?	X			
7	¿El personal operativo y choferes tratan amablemente a los clientes?	X			
<b>PRINCIPIO 15: Comunica externamente</b>					
8	¿La importadora posee una página web, en donde se publique los productos, servicios que ofrece, las actividades realizadas y planificadas?	X			
9	¿Se han definido políticas y procedimientos para reclamos de los clientes, accidentes en los puntos de venta y todo lo relacionado frente al riesgo reputacional de la organización?		X		<b>D23.</b> No se ha implementado políticas ni procedimientos para riesgos que afecten a la buena reputación de la empresa

10	¿El personal operativo se comunica con los clientes para informarles el avance del proyecto o trabajo pedido?		X		<b>D24.</b> No existe una adecuada comunicación para saber el avance del proyecto
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>5</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

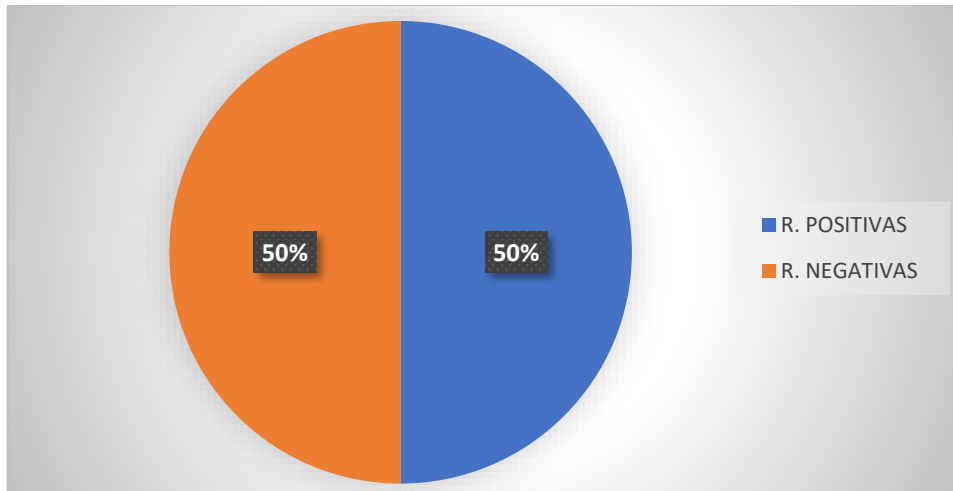
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 50-3.** Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Operativo

RESPUESTAS	N°
R. POSITIVAS	5
R. NEGATIVAS	5
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>10</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno – S. de información y comunicación – Dpto. Operativo.

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 24-3.** Respuestas C.C.I. Sistema de información y comunicación - Dpto. Operativo

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 4: Sistema de Información y comunicación** al Departamento Operativo, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{5}{10} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{50\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$


$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{5}{10} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{50\%}$$

**Análisis:**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 4 al Departamento Operativo, se pudo determinar que existe un nivel de confianza bajo del 50% debido que, el personal operativo informa a la Administración sobre posibles daños de maquinaria, pérdida de equipos, materiales y otras irregularidades; la comunicación que existe entre el área administrativa y operativa es adecuada; se posee una página web, en donde se publican los productos, servicios que ofrece, las actividades realizadas y planificadas. Por otro lado, su nivel de riesgos es alto del 50% puesto que el personal operativo no comunica sobre las deficiencias detectadas en ciertos procesos y materiales; el personal no solicita información antes de realizar un trabajo, simplemente se realiza en base a su experiencia; no existe una adecuada comunicación del avance del proyecto con los clientes; entre otros.

**Tabla 51-3.** C.C.I. - Supervisión del sistema de control - Dpto. Operativo

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CIA LTDA.</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> <b>DEPARTAMENTO: OPERATIVO</b> <b>MODELO COSO III</b>			
<b>COMPONENTE 5: SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL-MONITOREO</b>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>PRINCIPIO 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes</b>					
1	¿Se ha implementado un control y seguimiento sobre el manejo y utilización de la maquinaria de la importadora?		X		<b>D25.</b> No se han realizado seguimientos sobre la utilización de maquinarias
2	¿Previo a la emisión de crédito a los clientes se realizan evaluaciones a su capacidad de pago?	X			
3	¿Se evalúa la adopción y uso de medidas de seguridad industrial en el área operativa?	X			
<b>PRINCIPIO 17: Evalúa y comunica deficiencias</b>					
4	¿Se realiza un seguimiento a los reclamos de los clientes en caso de una mala entrega del producto o servicio?		X		<b>D26.</b> No se realiza un seguimiento post venta
5	¿El personal informa sobre las deficiencias encontradas en sus puestos de trabajo?	X			
6	¿Los responsables de la supervisión comunican oportunamente las deficiencias detectadas?	X			Solo se comunica cuando existen reclamos de los clientes
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

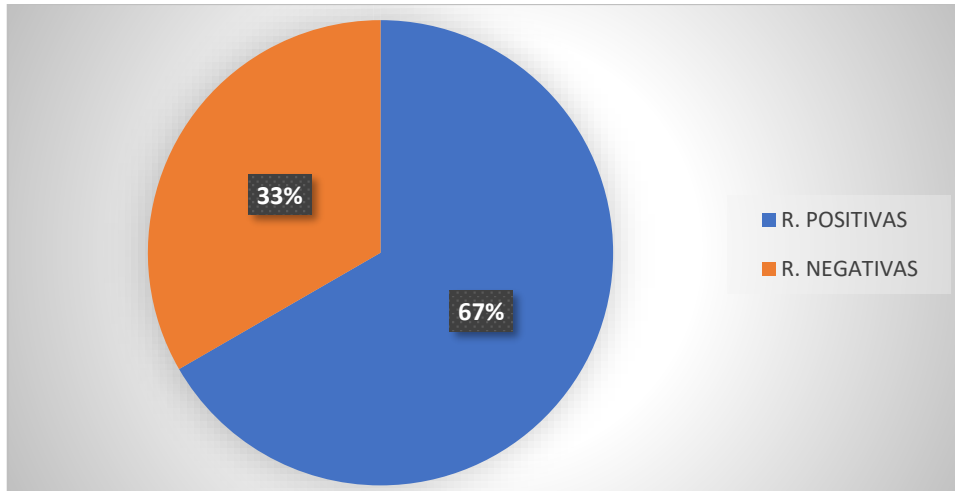
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 52-3.** Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Operativo

RESPUESTAS	N°
R. POSITIVAS	4
R. NEGATIVAS	2
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>6</b>

Fuente: Tabla Cuestionario Control Interno – Supervisión del sistema de Control – Dpto. Operativo.

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



**Gráfico 36-3.** Respuestas C.C.I. Supervisión del sistema de control - Dpto. Operativo  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Calificación del Nivel de Riesgo y Confianza

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, **Componente 5: Supervisión del Sistema de Control** al Departamento Operativo, se aplican las siguientes fórmulas para determinar su nivel de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

- **Nivel de Confianza**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total "SI"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{4}{6} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \mathbf{67\%}$$

- **Nivel de Riesgo**

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{\text{Calificación Total "NO"}}{\text{Ponderación Total}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \frac{2}{6} * 100\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = \mathbf{33\%}$$

### Análisis:

Una vez aplicado el cuestionario de control interno Componente 5 al Departamento Operativo, se pudo determinar que existe un nivel de confianza medio del 67% debido que, previo a la emisión de crédito a los clientes se realizan evaluaciones a su capacidad de pago; se evalúa la adopción y uso de medidas de seguridad industrial en el área operativa; el personal informa sobre las deficiencias encontradas en sus puestos de trabajo, etc. Así mismo, el nivel de riesgos es medio del 33% debido a que no se ha realizado un seguimiento sobre la utilización de maquinaria; no se realiza un seguimiento post venta; no se informa de las quejas y reclamos de los clientes, entre otros.

#### 3.3.3. Nivel de riesgo y confianza

- **Gerencia**

**Tabla 53-3.** Nivel de riesgo y confianza - Gerencia

COMPONENTE	Porcentaje del Nivel de Confianza		Porcentaje del Nivel de Riesgo	
	%	Nivel de Confianza	%	Nivel de Riesgo
Entorno de Control	30%	Bajo	70%	Alto
Evaluación de Riesgos	17%	Bajo	83%	Alto
Actividades de Control	33%	Bajo	67%	Alto
Sistema de información y comunicación	70%	Moderado	30%	Moderado
Supervisión del Sistema de Control Interno	17%	Bajo	83%	Alto
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>33%</b>	<b>Bajo</b>	<b>67%</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Nivel de riesgo y confianza - Gerencia.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

- **Departamento Contable**

**Tabla 54-3.** Nivel de riesgo confianza - Dpto. Contable

COMPONENTE	Porcentaje del Nivel de Confianza		Porcentaje del Nivel de Riesgo	
	%	Nivel de Confianza	%	Nivel de Riesgo
Entorno de Control	50%	Bajo	50%	Alto
Evaluación de Riesgos	89%	Alto	11%	Bajo
Actividades de Control	80%	Alto	20%	Bajo
Sistema de información y comunicación	90%	Alto	10%	Bajo
Supervisión del Sistema de Control Interno	86%	Alto	14%	Bajo
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>79%</b>	<b>Alto</b>	<b>21%</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Nivel de riesgo y confianza – Dpto. Contable.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

- **Departamento Operativo**

**Tabla 55-3.** Nivel de riesgo confianza - Dpto. Operativo

COMPONENTE	Porcentaje del Nivel de Confianza		Porcentaje del Nivel de Riesgo	
	%	Nivel de Confianza	%	Nivel de Riesgo
Entorno de Control	15%	Bajo	85%	Alto
Evaluación de Riesgos	62%	Moderado	38%	Moderado
Actividades de Control	50%	Bajo	50%	Alto
Sistema de información y comunicación	50%	Bajo	50%	Alto
Supervisión del Sistema de Control Interno	67%	Moderado	33%	Moderado
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>49%</b>	<b>Bajo</b>	<b>51%</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Nivel de riesgo y confianza – Dpto. Operativo.

Realizado por: Ricachi Chafila, Daysi Tatiana, 2022

- **RESUMEN GENERAL**

**Tabla 56-3.** Nivel de riesgo confianza - Resumen General

DEPARTAMENTOS	Porcentaje del Nivel de Confianza		Porcentaje del Nivel de Riesgo	
	%	Nivel de Confianza	%	Nivel de Riesgo
Gerencia	33%	Bajo	67%	Alto
Departamento Contable	79%	Alto	21%	Bajo
Departamento Operativo	49%	Bajo	51%	Alto
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>54%</b>	<b>Moderado</b>	<b>46%</b>	<b>Moderado</b>

Fuente: Nivel de riesgo y confianza – Resumen General.

Realizado por: Ricachi Chafila, Daysi Tatiana, 2022

**Análisis:**

Luego de aplicar los Cuestionarios de Control Interno a los diversos departamentos de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda. se puede determinar que el área de Gerencia mantiene un nivel de confianza bajo de 33% mientras que su nivel de riesgo es alto del 67%. Por otra parte, el Departamento Contable posee un nivel de confianza alto del 79%, mientras que el nivel de riesgo es bajo del 21%. Sin embargo, el Departamento Operativo cuenta con un nivel de confianza bajo del 49%, mientras que, su nivel de riesgo es alto del 51%. En conclusión, se puede decir que el nivel de confianza que tiene a nivel general Importadora Comercial Bolívar es moderado del 54%, así mismo su nivel de riesgo es moderado del 46%.

### **3.4. Diseño de un Sistema de Control Interno**

#### **3.4.1. Introducción**

Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de madera, materiales de construcción, productos de ferretería, etc., ofreciendo productos y servicios de buena calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

El presente Diseño del Sistema de Control Interno basado en el COSO III tiene como propósito desarrollar diferentes actividades de acuerdo a las necesidades que ha presentado Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., para contribuir al mejoramiento de sus funciones y actividades, es por ello que se ha desarrollado un código de ética el mismo que fomentara una cultura organizacional en sus colaboradores, se ha diseñado un organigrama estructural y funcional que determina los niveles y departamentos que tiene la importadora así como los roles que tiene cada trabajador, así mismo se ha establecido diversas políticas que sirvan como referente para caminar hacia los objetivos propuestos, se ha diseñado un programa de capacitación que ayude al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Además, se han establecido manuales de funciones y procedimientos que describen todas las funciones y responsabilidades que deben asumir los trabajadores al realizar sus actividades diarias, se ha diseñado un plan de riesgos que ayude a mitigar al máximo todos los riesgos a los que podría estar expuesta la importadora.

#### **3.4.2. Objetivo**

##### **3.4.2.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control Interno para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., a través de los componentes del COSO III, con el propósito de contribuir en la eficiencia y eficacia de sus operaciones, actividades y mitigar al máximo los riesgos que puedan surgir.

##### **3.4.2.2. Objetivos específicos**

- Proponer un organigrama estructural y funcional mediante la verificación de las necesidades de Importadora Comercial Bolívar, con la finalidad de detectar duplicidad de roles y tareas.
- Delimitar las actividades básicas que debe realizar cada trabajador, mediante manuales de funciones con la finalidad de minimizar los errores en las actividades que realicen.

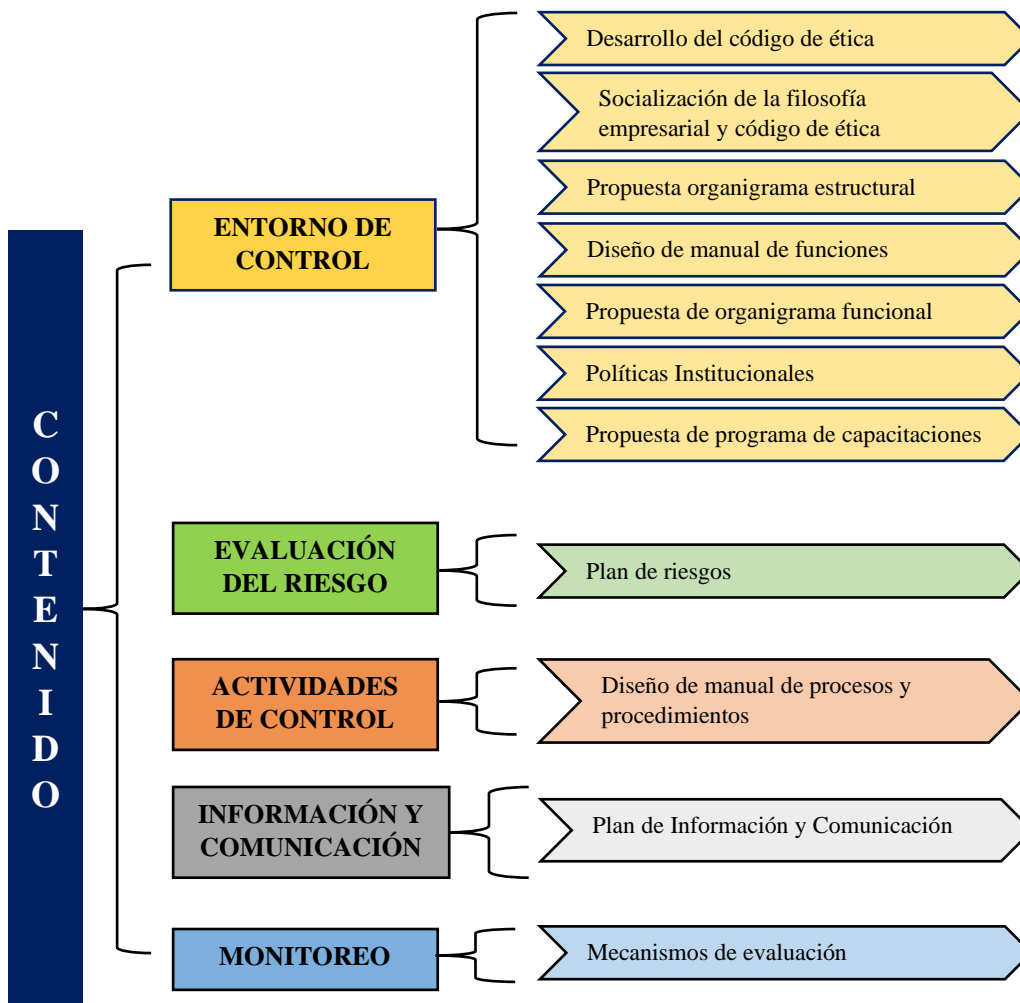


- Minimizar cualquier tipo de riesgo al que pueda estar expuesta la importadora mediante un plan de riesgo con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales.
- Contribuir a la formación profesional y personal de los colaboradores mediante capacitaciones continuas con el fin de que los colaboradores estén actualizados en temas de interés de la importadora.

### 3.4.3. Alcance

El presente Diseño de un Sistema de Control Interno será aplicado a Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., con la finalidad de servir de guía para las actividades cotidianas que desarrolla la empresa, debido a que no cuenta con un mecanismo para controlar y dar seguimiento a las actividades que se ejecutan.

### 3.4.4. Contenido



**Gráfico 37-3.** Contenido Marco conceptual

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

#### 3.4.4.1. Desarrollo del código de ética



### Introducción

Como parte del Diseño de un Sistema de Control Interno se ha establecido un código de ética en el que se establecen todas las normas, pautas y lineamientos de conducta que será un referente obligatorio para los sus colaboradores, puesto que su adecuada aplicación ayudará a mejorar la calidad de las operaciones que realiza la importadora, además de que este código constituye un elemento fundamental en el Sistema de Control Interno que ayuda a establecer estándares de conducta.

**Art. 1.- Objetivo-** El presente código de ética de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., tiene por objetivos los siguientes:

- a) Establecer pautas y lineamientos que deben regirse los colaboradores, con el objeto de transmitir a los clientes un ambiente lleno de principios y valores en el cual puedan confiar.
- b) Sancionar y tomar acciones correctivas referente a las conductas inapropiadas que incurran los colaboradores, con el fin de que la imagen de la importadora no se vea afectada.

### Art. 2.- Ámbito de aplicación

El Código de Ética está elaborado para el conocimiento, uso y aplicación de manera obligatoria para todos los colaboradores y directivos de Importadora Comercial Bolívar. Las acciones u conductas que no se encuentren plasmadas dentro del código de ética, deberá ser resueltas por medio de Gerencia respetando siempre los valores institucionales

### Art. 3.- Valores éticos-

Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., ha visto la necesidad de trabajar sobre 5 pilares fundamentales, que le han permitido llevar su actividad comercial de una manera organizada, propone los siguientes valores:

- **Compromiso:** Con lealtad, profesionalismo y sentido de pertenencia Importadora Comercial Bolívar busca conseguir la confianza de su personal de trabajo, proveedores y clientes.

- **Honestidad:** Las acciones de Importadora Comercial Bolívar evidencian la sinceridad e integridad empresarial en pro del cliente y de su equipo de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** La integración e integración de los colaboradores de Importadora Comercial Bolívar garantizan la consecución de los objetivos corporativos y del cliente.
- **Espíritu constructivo:** Los colaboradores de Importadora Comercial Bolívar deben ser optimistas, tener una actitud positiva, creatividad, buena fe, los mismos que deben prevalecer en su intervención e intención.
- **Responsabilidad Social:** Importadora Comercial Bolívar trabaja con proveedores que cuentan con certificaciones medio ambientales, además de que su actividad comercial es realizada bajo estrictos parámetros de responsabilidad empresarial, social y ambiental.

**Art. 4.- Conducta esperada-** Con el presente código de ética y la adecuada difusión del mismo se espera que los colaboradores y personal administrativo puedan comportarse de la siguiente manera:

#### **Dentro de la empresa**

- Los colaboradores y administrativos deben acatar y cumplir a cabalidad todas las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Comprometerse cada día más por el bienestar de la empresa y así poder cumplir todas los objetivos y metas establecidas por los altos mandos.
- Alinearse con los valores corporativos como lo son misión, visión y así poder crear una imagen de la empresa intachable.
- Cumplir con todas sus funciones establecidas para su puesto de trabajo de una manera respetuosa, honesta y sobre todo con profesionalismo.
- No ocupar el cargo o la infraestructura de la empresa para sus intereses personales.
- Ofrecer servicios de calidad de forma que el cliente perciba lo mejor de la empresa tanto en el ámbito laboral como humano.
- En el ejercicio de sus actividades si se encuentra con algunas irregularidades comunicar de forma inmediata a sus superiores para tomar acciones correctivas que se crean necesarias.
- Presentarse a la empresa con el uniforme brindado para así brindar una mejor imagen.
- Cumplir con todas las normas y ocupar de forma adecuada los instrumentos de seguridad para evitar que ocurra ningún altercado dentro de la empresa
- Hacer respetar las señaléticas que se encuentra en la parte operativa con el propósito de que no ocurra accidentes con los clientes.
- Acatar los horarios establecidos por Gerencia.
- Respetar las ideologías tanto en el ámbito religioso, político que cada uno de los colaboradores tengan dentro de la empresa, para que no afecte el ambiente laboral.

### **Frente a terceros**

- Brindar un trato justo y equitativo a los clientes, y que exista preferencias según su pensamiento cultural, político, social y religioso.
- Informar a Gerencia cualquier tipo de corrupción o fraude que involucre a un cliente con un colaborador, perjudicando la imagen de la empresa.
- Eliminar todo tipo de discriminación existente por parte de clientes hacia colaboradores o de forma inversa.
- Toda información de la empresa es de confidencialidad por lo tanto los colaboradores no pueden divulgarla o compartirla con otras personas que atenten la seguridad e integridad de la empresa.
- Comportarse de forma respetuosa y amigable con los clientes y proveedores brindando toda la información necesaria de forma clara.

**Art. 5.- Conductas prohibidas-** Las conductas que Importadora Comercial Bolívar no permite bajo ningún criterio son las siguientes:

- Conducta agresiva la cual conlleve la falta de respeto hacia los colaboradores.
- Brindar información privilegiada a personas que quieren hacer daño a la empresa.
- Llegar al trabajo en estado etílico o bajo sustancias ilegales.
- Favoritismo entre los colaboradores y de Gerencia el cual afecte el rendimiento de los colaboradores.
- Tener beneficios propios con los recursos de la empresa.
- Difundir información falsa o rumores dentro de la empresa
- Hacer negocios ilícitos o con intereses propios con clientes y/o proveedores.
- Dañar la imagen de la empresa con conductas groseras e irrespetuosas con cualquier persona ajena o no a la empresa.
- Mantener relaciones amorosas o acosar a compañeros de trabajo, ya que pueden afectar un adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa.

**Art. 6.- Derechos de los colaboradores-** Los derechos que tienen los trabajadores son los siguiente:

- Derecho a no ser discriminado por su edad, sexo, raza religión, pensamiento político, condición social, etc.
- Derecho a su espacio personal y privacidad
- Derecho a recibir instrumentos de seguridad.
- Derecho a la libertad de expresión.
- Derecho a un ambiente de trabajo adecuado.
- Derecho a recibir puntualmente la remuneración

- Derecho a recibir capacitaciones que ayuden a su formación profesional.

**Art. 7.- Comité de ética**

Importadora Comercial Bolívar conformará un grupo de personas responsables, que verificarán el cumplimiento de este código de ética

**Art. 8.- Responsabilidades-** Dentro de las responsabilidades que tiene el comité de ética están las siguientes:

- Socializar con todo el personal el código de ética.
- Verificar que todos los colaboradores tengan físicamente el código de ética.
- Realizar un seguimiento al cumplimiento del código de ética por parte del personal que labora dentro de la importadora.
- Incentivar e inculcar los valores establecidos en el código de ética.
- Receptar las denuncias que se presenten por parte de los colaboradores sobre el incumplimiento del código de ética.
- Emitir sanciones por el incumplimiento del código de ética.
- Realizar propuestas para el mejoramiento del código de ética.

**Art. 9.- Sanciones-** Las sanciones que se establecerán por el incumplimiento del código de ética son:

- Llamado de atención de forma escrita
- Emisión de memo para la inspectoría de trabajo por reiteradas faltas grave al código de ética.
- Sanción monetaria según la gravedad de la falta cometida.
- El incumplimiento del código de ética por acciones inmorales conllevará a sanciones establecidas en el código de trabajo.
- Si el trabajador comete una falta que es considerada para Gerencia muy grave, el trabajador podrá ser destituido de sus funciones y apartado de la empresa.

#### 3.4.4.2. Socialización de la filosofía empresarial y código de ética



### IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA. PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y CÓDIGO DE ÉTICA

#### **Introducción**

El presente plan de socialización de la filosofía empresarial y código de ética es una herramienta fundamental puesto que da a conocer la misión, visión, valores éticos y el comportamiento que deben tener tanto el personal directivo como operativo dentro de la importadora, además ayuda a despejar cualquier tipo de inquietudes que puedan surgir o tener cualquier colaborador. Este plan de socialización se realiza con la finalidad de poder cumplir cada uno de los objetivos que se ha planteado Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

#### **Objetivo**

Fomentar una cultura organizacional dentro de Importadora Comercial Bolívar, mediante la socialización de conductas y valores éticos, con la finalidad de que los colaboradores se encuentren comprometidos con la importadora.

#### **Alcance**

La presente socialización tanto de la filosofía empresarial como del código de ética llevado a cabo por el comité de ética, está dirigido de manera obligatoria a todo el personal que conforma Importadora Comercial Bolívar.

#### **Frecuencia**

Esta socialización se realizará de manera anual en fechas que el comité establezca.

#### **Duración**

La socialización tendrá una duración aproximada de 3 horas, la misma que será realizada en el punto de venta Matriz ubicada en la Avenida el Víctor Hugo y Batalla de Pichincha, tras el polideportivo.

#### **Contenido**

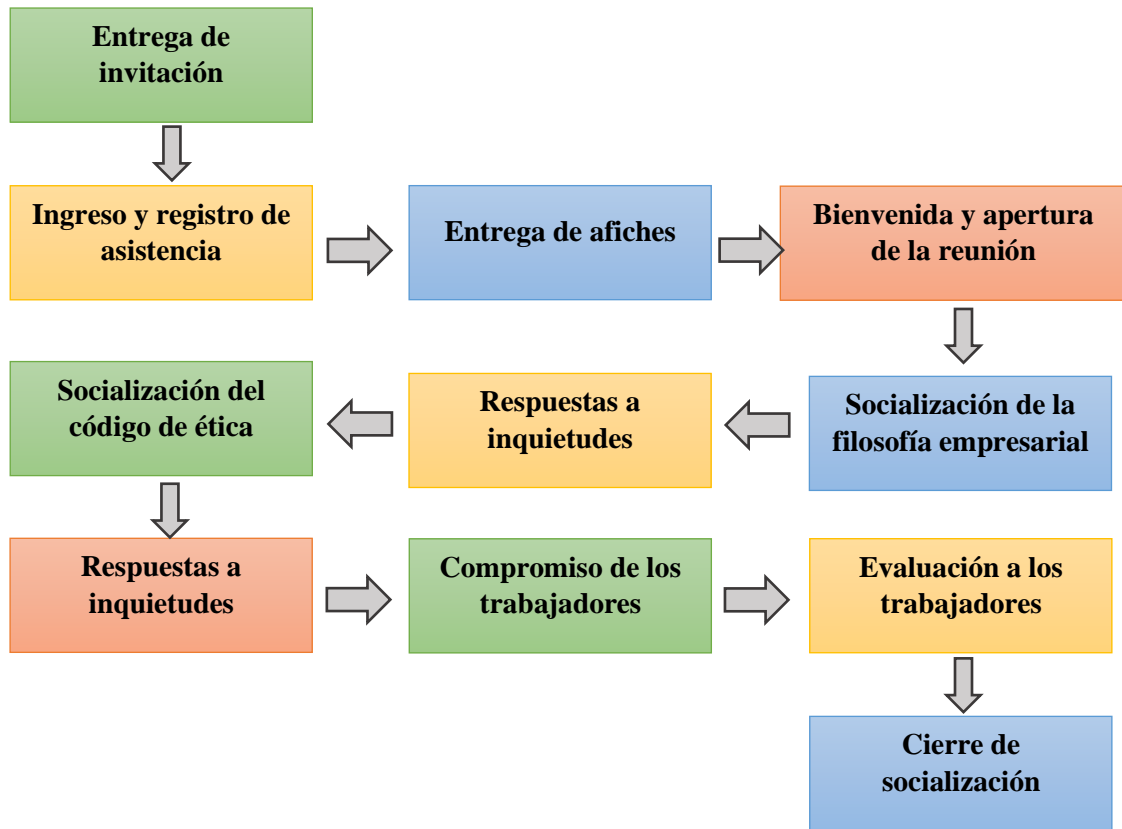
- Misión
- Visión
- Valores Corporativos

- Conductas esperadas
- Conductas prohibidas
- Sanciones

### **Actividades a realizarse**

- 1. Entrega de invitación al evento de socialización:** El comité de ética enviara una invitación a todo el personal que conforma Importadora Comercial Bolívar donde se detalle el día, la hora y el lugar en donde se realizara la socialización de la filosofía empresarial y código de ética.
- 2. Ingreso y registro de asistencia de los trabajadores:** Tanto el personal administrativo, contable y operativo deberá registrar su asistencia en los formatos establecidos por el comité de ética.
- 3. Entrega de material didáctico y código de ética:** Una vez registrada la asistencia de los colaboradores, el comité entregara cuadernos, lápices, código de ética, etc.
- 4. Bienvenida y apertura de la reunión:** El gerente dará la bienvenida a todos los asistentes y dará por inaugurada la charla de socialización.
- 5. Socialización de la filosofía empresarial:** El expositor designado tratara todos los temas concernientes a la filosofía empresarial como lo son misión, visión, etc.
- 6. Respuestas a las inquietudes de los asistentes:** El expositor responderá a las inquietudes referentes a la filosofía empresarial que pudieran existir por parte de los asistentes.
- 7. Socialización del código de ética:** El expositor designado tratara todos los temas que consten en el código de ética.
- 8. Respuestas a las inquietudes de los asistentes:** El expositor responderá las inquietudes que puedan tener los asistentes referentes al código de ética.
- 9. Compromiso de los trabajadores:** Una vez terminada la charla de socialización los trabajadores deberán firmar una carta donde se comprometan a cumplir con lo dispuesto en el código de ética.
- 10. Evaluación a los trabajadores:** El comité de ética realizara una evaluación una vez firmada la carta de compromiso a los asistentes con el fin de medir su nivel de satisfacción y atención brindada a la charla.
- 11. Cierre de la socialización:** El representante del comité agradecerá la presencia de los asistentes y dará por concluido el evento de socialización.

## Actividades a realizar



**Gráfico 3825-3.** Plan de socialización  
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



3.4.4.3. Propuesta de organigrama estructural

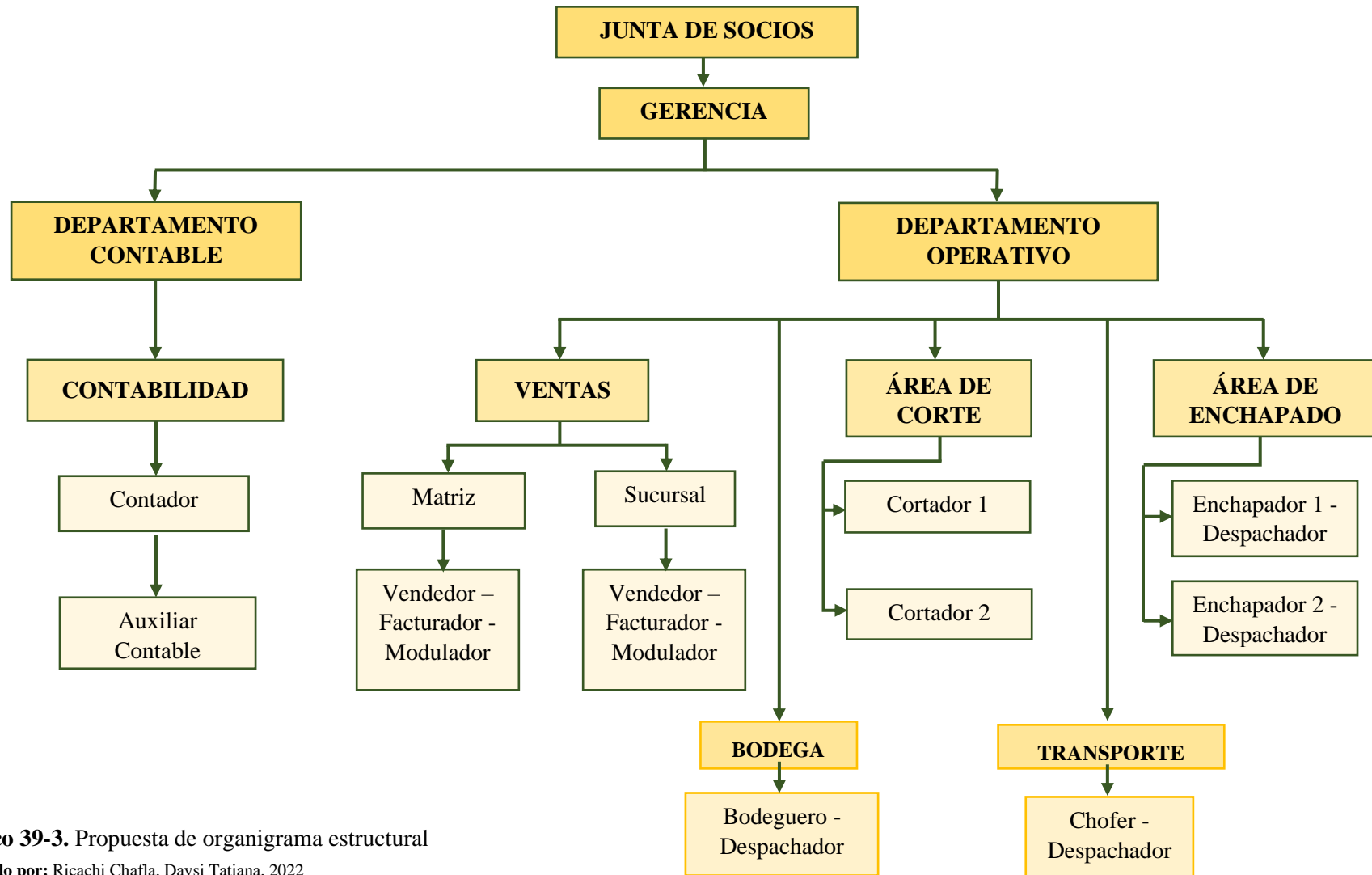
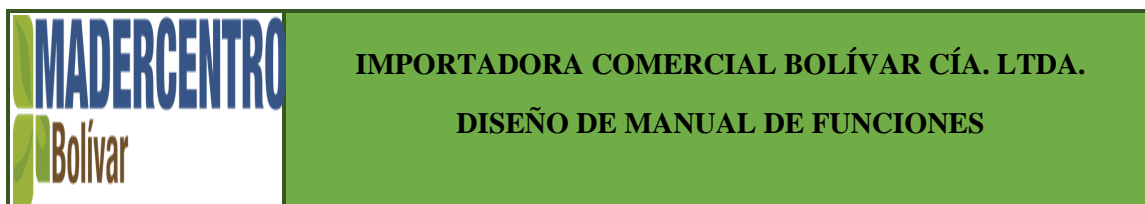


Gráfico 39-3. Propuesta de organigrama estructural

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

#### 3.4.4.4. Diseño de manual de funciones



### Introducción

Los presentes manuales ayudaran a Importadora Comercial Bolívar a tener un enfoque más claro sobre cada una de las funciones y responsabilidades que tienen los colaboradores. Dentro de estos manuales están detallados la misión del puesto de trabajo, sus funciones principales que ayudaran a que las actividades sean realizadas de manera adecuada, del mismo modo se establecen los requisitos, competencias técnicas que deben tener los trabajadores al ocupar el puesto de trabajo, así también se encuentran detallado a quien deben reportarse para que exista una adecuada comunicación.

### Objetivo

Detallar de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades que tiene el personal que conforma la Importadora, mediante manuales de funciones, con la finalidad de que sus actividades diarias sean realizadas de manera eficaz y eficiente.

### Alcance

El presente manual va dirigido a todos los colaboradores que laboran dentro de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda. cómo se presenta en la siguiente tabla:


**Tabla 57-3.** Puestos de trabajo

N°	DEPARTAMENTO	PUESTO DE TRABAJO
1	Gerencia	Gerente
2	Departamento Contable	Contador
3		Auxiliar Contable
4	Departamento Operativo	Jefe de Ventas
5		Vendedor
6		Cortador
7		Enchapador
8		Bodeguero
9		Chofer

Fuente: Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 58-3.** Manual de funciones del Gerente General

	<p><b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>CARGO</b>	Gerente General
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Establecer y diseñar los objetivos a nivel empresarial, así como departamental para poder cumplir las expectativas esperadas por los socios
<b>SECCIÓN</b>	Administrativa
<b>REPORTA A</b>	Socios
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras a fines</li> <li>• Experiencia mínima de 3 a 5 años en cargos similares</li> </ul> <p><b>Competencias Requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Capacidad de resolver problemas de manera inmediata</li> <li>• Capacidad de tomar decisiones</li> <li>• Nivel organizacional alto</li> <li>• Buenas relaciones humanas e interpersonales</li> <li>• Calidad de trabajo</li> <li>• Integridad</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Alta capacidad de negociación</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios</li> <li>• Contadora</li> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Proveedores</li> </ul>


	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Auditor externo</li> <li>• Trabajadores en general</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.</li> <li>• Establecer políticas que favorezcan a la importadora en pro de un mejoramiento continuo.</li> <li>• Revisar el cumplimiento de ventas.</li> <li>• Resguardar y proteger la buena imagen y reputación de la importadora.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de la filosofía empresarial.</li> <li>• Dar seguimiento a las actividades que realiza la importadora.</li> <li>• Desarrollar políticas que aporten al crecimiento empresarial.</li> <li>• Socializar las diversas políticas que cuenta la empresa a todos los colaboradores.</li> <li>• Evaluar a todo el personal.</li> <li>• Evaluar al personal a contratar según las aptitudes necesarias para el puesto de trabajo que necesite la empresa.</li> <li>• Tomar decisiones.</li> <li>• Resolver cualquier tipo de problema que pudiera existir.</li> <li>• Establecer buenas relaciones entre la empresa y los proveedores.</li> <li>• Aprobación para pagos a proveedores.</li> <li>• Aprobación de solicitud de crédito de clientes.</li> <li>• Verificar y aprobar los Estados Financieros a fin de tomar decisiones.</li> <li>• Comunicar los resultados obtenidos a los socios.</li> <li>• Desarrollar conjuntamente con los socios un Plan Operativo Anual.</li> <li>• Receptar los informes emitidos por cada departamento y verificar que se cumplan los objetivos establecidos.</li> <li>• Revisar que se cumplan todos los parámetros establecidos en el Sistema de Control Interno.</li> <li>• Fomentar un ambiente laboral orgánico y saludable.</li> <li>• Sancionar al personal que incumpla con las políticas establecidas por la empresa.</li> </ul>

<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de paquetes contables para emitir reporte a socios.</li> <li>• Manejo de Excel avanzado.</li> <li>• Fluidez de ideas.</li> <li>• Elaboración de informes claros y precisos.</li> <li>• Capacidad de transmitir los objetivos empresariales a todo el personal.</li> <li>• Adaptación al cambio de tendencias en todo lo referente a madera y materiales de construcción.</li> </ul>
<p><b>VALORES CORPORATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 59-3.** Manual de funciones del Contador


	<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>CARGO</b>	Contador
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Registrar y evaluar cada una de las transferencias que realiza la empresa, así como emitir Informes y Estados Financieros donde se detalle toda la información basada en principios normas contables, para que así Gerencia y los Socios puedan tomar las mejores decisiones.
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Contable
<b>REPORTA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Socios</li> </ul>
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría.</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años en cargos similares</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Proactivo</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios</li> <li>• Gerencia</li> <li>• Auxiliar contable</li> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Trabajadores en general</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar de transacciones contables.</li> </ul>

<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de arqueo de caja.</li> <li>• Revisión de conciliaciones bancarias.</li> <li>• Elaboración de declaraciones.</li> <li>• Realización de Anexo Transaccionales.</li> <li>• Envío de información para auditorías.</li> <li>• Pago del IESS.</li> <li>• Pago de sueldo a nómina de empleados.</li> <li>• Emisión de solicitud de créditos.</li> <li>• Reporte de cartera vencidas.</li> <li>• Realizar el presupuesto anual.</li> <li>• Establecer objetivos o presupuestos de ventas.</li> <li>• Elaboración de Estados Financieros.</li> <li>• Realizar informes a Gerencia.</li> <li>• Cumplir con tareas designadas por gerencia.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel avanzado</li> <li>• Manejo de paquetes contables (ATIX)</li> <li>• Manejo de páginas del SRI, IESS, Ministerio de trabajo.</li> <li>• Conocimiento de normativa contable y tributaria</li> </ul>
<p><b>VALORES CORPORATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 60-3.** Manual de funciones del Auxiliar Contable

	<p><b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>CARGO</b>	Auxiliar Contable
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Apoyar y cumplir con las tareas designas por el contador mediante el registro y análisis de las transacciones, con el fin de que el departamento contable pueda cumplir sus objetivos.
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Contable
<b>REPORTA A</b>	Contador
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado o Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 años en cargos similares</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador</li> <li>• Trabajadores en general</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y archivo de documentos fuentes que respalden las transacciones realizadas.</li> <li>• Registro de transacciones.</li> <li>• Emisión de retenciones a proveedores.</li> <li>• Registro de retenciones de clientes.</li> <li>• Contabilización de ingresos y egresos.</li> </ul>




<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arqueos de caja.</li> <li>• Conciliaciones bancarias.</li> <li>• Reposición de caja chica.</li> <li>• Depósito de las ventas en efectivo y en cheques del día anterior.</li> <li>• Realización de notas de crédito.</li> <li>• Supervisión del inventario de mercadería.</li> <li>• Inventario de activos fijos.</li> <li>• Pago a proveedores.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel avanzado</li> <li>• Manejo de paquetes contables (ATIX)</li> <li>• Conocimiento de normativa contable y tributaria</li> </ul>
<p><b>VALORES CORPORATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 61-3.** Manual de funciones del Jefe de Ventas


	<p><b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>CARGO</b>	Jefe de Ventas
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Cumplir con el presupuesto de ventas establecido por gerencia y controlar al personal del departamento operativo, con el propósito de cumplir sus objetivos
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Operativo
<b>REPORTA A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Contador</li> <li>• Auxiliar Contable</li> </ul>
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en marketing.</li> <li>• Capacitación en áreas de venta.</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Capacidad de resolver problemas</li> <li>• Alto nivel de relacionarse con las personas</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Facilidad para comunicarse</li> <li>• Facilidad para resolver problemas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> </ul>

<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador</li> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Trabajadores en general</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir los objetivos o presupuestos de ventas establecidos por gerencia.</li> <li>• Asignar a los vendedores objetivos de ventas</li> <li>• Realizar ordenes de compras a proveedores.</li> <li>• Realizar informes de actividades.</li> <li>• Realizar un informe de stock de bodega.</li> <li>• Revisar que todos los pedidos de los clientes salgan a tiempo.</li> <li>• Reportar cualquier anomalía de materiales defectuosos.</li> <li>• Atender cualquier quejo o sugerencia de los clientes.</li> <li>• Dar solución a los clientes insatisfechos por su compra.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel avanzado</li> <li>• Manejo de paquetes contables (ATIX)</li> <li>• Cursos de atención al cliente</li> </ul>
<b>VALORES CORPORATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 62-3.** Manual de funciones del Vendedor


	<p><b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>CARGO</b>	Vendedor
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Cumplir con los objetivos de ventas asignados por el jefe de ventas, con el fin de ayudar a cumplir los objetivos del departamento operativo.
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Operativo
<b>REPORTA A</b>	Jefe de ventas
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año como vendedor de artículos relacionados a la madera y materiales de construcción.</li> <li>• Cursos realizados sobre atención al cliente</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Paciencia con los clientes</li> <li>• Facilidad para comunicarse</li> <li>• Facilidad para resolver problemas</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Clientes</li> <li>• Trabajadores operativos</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los objetivos de ventas establecidas.</li> <li>• Modulación de tableros.</li> <li>• Emisión de facturas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de retenciones de los clientes</li> <li>• Realizar cobros mediante efectivo, cheques y tarjetas de crédito</li> <li>• Ingreso de cobros al sistema tanto en efectivo como en cheques</li> <li>• Coordinación e entrega de pedidos.</li> <li>• Solicitud de tableros y productos de construcción.</li> <li>• Responsable de caja chica.</li> <li>• Llenar perchar.</li> <li>• Enviar promociones a los clientes</li> <li>• Atender llamadas y WhatsApp de clientes.</li> <li>• Cuadrar caja</li> <li>• Enviar todo lo recaudado de la venta del día al departamento contable.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel intermedio</li> <li>• Manejo de paquetes contables (ATIX)</li> <li>• Manejo de sistema de modulación</li> <li>• Cursos de atención al cliente</li> </ul>
<b>VALORES CORPORATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 63-3.** Manual de funciones del Cortador


	<p><b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>CARGO</b>	Cortador
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Entregar todos los planos y proyectos emitidos por el vendedor cumpliendo con todos los parámetros establecidos en la modulación, revisar que coincida la factura con el plano de corte.
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Operativo
<b>REPORTA A</b>	Jefe de Ventas
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años como cortador de madera.</li> <li>• Cursos realizados sobre tableros de melamina y mdf.</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Facilidad para comunicarse</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Facilidad para resolver problemas</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Buena relación laboral</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Cliente</li> <li>• Trabajadores operativos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el material se encuentre en óptimas condiciones</li> <li>• Verificar que la factura coincida con el plano de corte</li> <li>• Mantener en óptimas condiciones las máquinas de corte</li> </ul>

<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y entregar los cortes según la orden que se recepte.</li> <li>• Informar cualquier anomalía del material a su superior</li> <li>• Solicitar mantenimiento de maquinarias.</li> <li>• Realizar requisiciones de discos de corte.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria industrial.</li> <li>• Lectura de modulación.</li> <li>• Conocimientos de materiales relacionados a la madera.</li> </ul>
<p><b>VALORES CORPORATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 64-3.** Manual de funciones del Enchapador

	<p><b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>CARGO</b>	Enchapador
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Entregar y despachar a los clientes el producto final, mediante la verificación de los tableros procesados, los cuales deben estar cortados y enchapados (laminados), para que los clientes salgan satisfechos con su producto adquirido.
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Operativo
<b>REPORTA A</b>	Jefe de Ventas
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años como enchapador de tableros.</li> <li>• Cursos realizados sobre laminación de tableros.</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Facilidad para comunicarse</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Facilidad para resolver problemas</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Clientes</li> <li>• Trabajadores operativos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el material se encuentre en óptimas condiciones.</li> <li>• Verificar que la factura coincida con el material despachado.</li> </ul>




<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en óptimas condiciones las máquinas enchapadora.</li> <li>• Planificar y entregar los productos finales ya enchapados al cliente.</li> <li>• Informar cualquier anomalía del material a su superior.</li> <li>• Solicitar mantenimiento de maquinarias.</li> <li>• Realizar requisiciones de pega granulada a su superior.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria industrial.</li> <li>• Lectura de modulación.</li> <li>• Conocimientos de materiales relacionados a la madera.</li> </ul>
<p><b>VALORES CORPORATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 65-3.** Manual de funciones del Bodeguero


 <b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO</b>	Bodeguero
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Recibir, controlar y despachar materiales que se encuentren en óptimas condiciones para que no exista ninguna molestia por parte del cliente o sucursales.
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Operativo
<b>REPORTA A</b>	Jefe de Ventas
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Bachiller.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años.</li> <li>• Manejo de montacargas</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Facilidad para comunicarse</li> <li>• Facilidad para resolver problemas</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar Contable</li> <li>• Jefe de ventas</li> <li>• Clientes</li> <li>• Personal Operativo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la factura del proveedor coincida con el material a desembarcar.</li> </ul>

<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar en orden todo el material que se reciba.</li> <li>• Realización de tarjetas Kardex.</li> <li>• Despachar el material facturado a los clientes.</li> <li>• Realizar requisiciones de material faltante en la sucursal.</li> <li>• Revisar el inventario con una personada designada.</li> <li>• Llevar a mantenimiento el montacargas.</li> <li>• Informar de cualquier anomalía que se encuentre en bodega.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de inventarios</li> <li>• Excel intermedio</li> <li>• Curso de manejo de montacargas</li> </ul>
<p><b>VALORES CORPORATIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Tabla 66-3.** Manual de funciones del Chofer

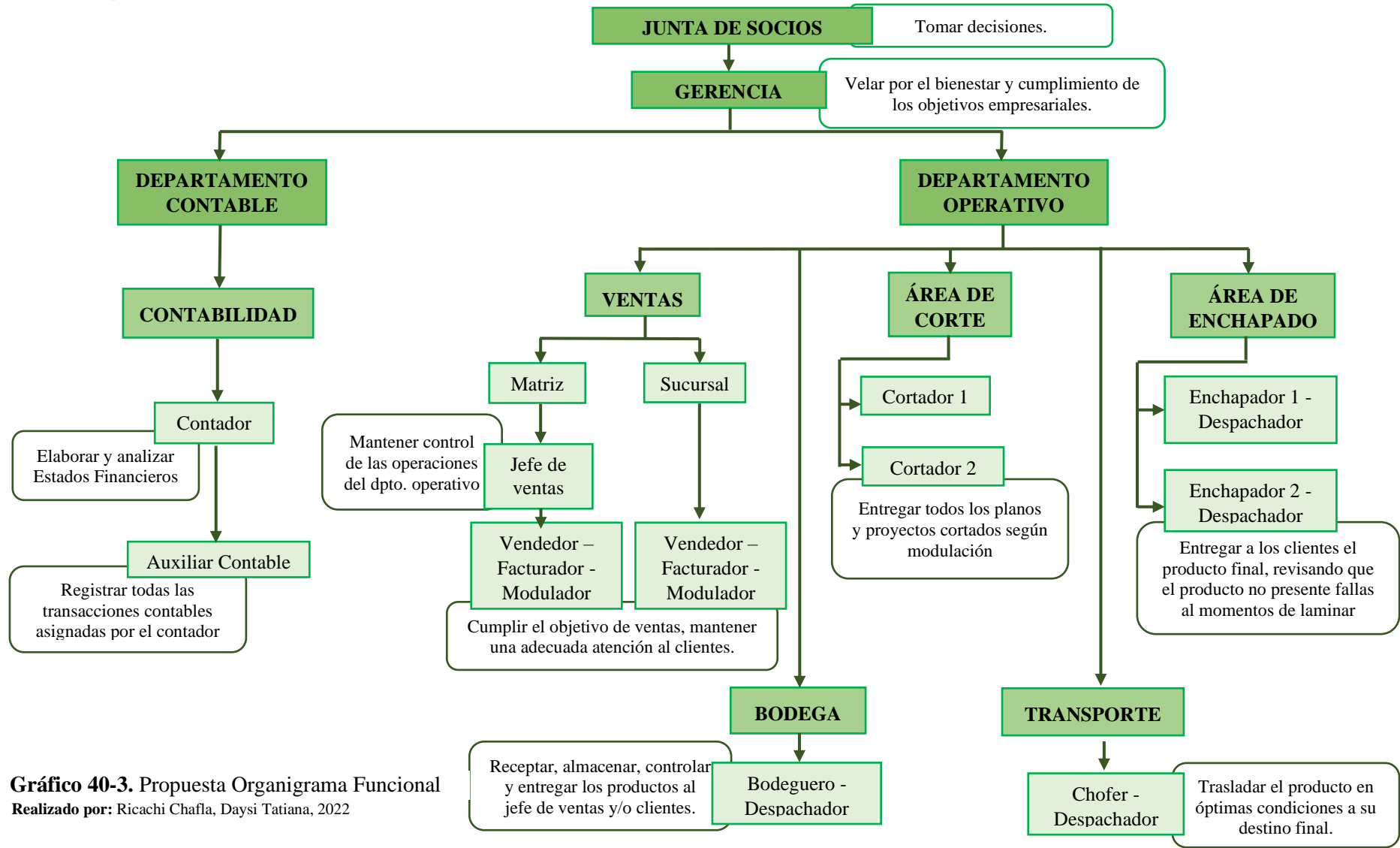
	<p><b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>CARGO</b>	Chofer
<b>INSTITUCIÓN</b>	Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>	Transportar y entregar todo el material requerido por los clientes en óptimas condiciones y de forma inmediata.
<b>SECCIÓN</b>	Departamento Operativo
<b>REPORTA A</b>	Jefe de Ventas
<b>REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO</b>	<p><b>Educación Académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia tipo E.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años en la entrega de materiales de madera.</li> <li>• Manejo de plataformas.</li> </ul> <p><b>Competencias requeridas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Facilidad para comunicarse</li> <li>• Buena relación laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Facilidad para resolver problemas</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>
<b>RELACIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Trabajadores Operativos</li> </ul>
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que todo el material que se despache salga en óptimas condiciones.</li> <li>• Mantener el vehículo en óptimas condiciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que la factura coincida con el material despachado.</li> <li>• Verificar que la dirección y teléfono del cliente a despachar sean los correctos.</li> <li>• Realizar mantenimientos al vehículo.</li> <li>• Estar pendiente de que todos los documentos del vehículo estén al día.</li> <li>• Cuando salga de viaje todas las facturas deben estar a nombre de la empresa para reconocer viáticos</li> <li>• Realizar informes de rutas</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel básico</li> </ul>
<b>VALORES CORPORATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Espíritu constructivo.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

3.4.4.5. Propuesta del organigrama funcional



**Gráfico 40-3. Propuesta Organigrama Funcional**  
Realizado por: Ricachi Chafila, Daysi Tatiana, 2022

#### 3.4.4.6. Políticas institucionales



### **IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA. POLÍTICAS GENERALES INSTITUCIONALES**

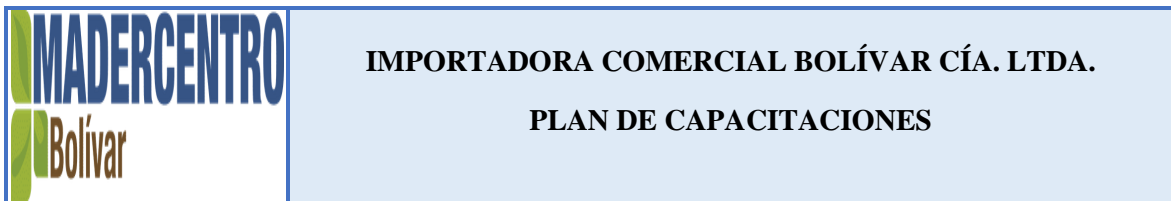
Como parte del Diseño de un Sistema de Control Interno para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., se propone las siguientes políticas generales institucionales que servirán como guías para el adecuado funcionamiento de la importadora, la adecuada entrega de productos y servicios, el adecuado comportamiento de los colaboradores, etc., con el propósito de que la gerencia tome buenas decisiones para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

- Brindar un ambiente laboral sano en el cual se puedan desarrollar de forma eficaz y eficiente todas las actividades designadas para los trabajadores.
- Es responsabilidad de la importadora equipar a todo el personal con todos los instrumentos necesarios para llevar a cabo sus actividades.
- Establecer políticas y normas que vayan acorde a las necesidades y actividades que se desarrollen en el diario vivir de la importadora.
- Fomentar la unión y solidaridad entre compañeros de trabajo.
- Proteger y velar la buena imagen y reputación de la empresa mediante el cumplimiento del código de ética.
- Establecer y flexibilizar los horarios de trabajo por inconvenientes justificados de los colaboradores.
- Como parte motivacional fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores mediante continuas capacitaciones.
- Velar y fomentar el cuidado de los activos e infraestructura que posee la importadora.
- Importadora Comercial Bolívar es responsable de rotular y comunicar toda la filosofía empresarial para que todo el personal pueda transmitir la esencia de la empresa.
- Brindar a los clientes servicios y productos de calidad que satisfagan todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Priorizar los puntos clave en el cual se encuentran los objetivos establecidos por la importadora para que los colaboradores puedan saber hacia dónde deben llegar.
- Incentivar al personal mediante bonificaciones, premios y reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos.

- Cualquier queja o sugerencia de los clientes deben ser aceptadas y resueltas de manera inmediata
- Es responsabilidad de la empresa comunicar a los colaboradores cualquier cambio que surja en los objetivos para que así puedan saber el nuevo enfoque que va a tener la empresa.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores de manera periódica a fin de medir el nivel de conocimiento y destrezas al realizar sus funciones y cumplimiento de sus objetivos.

#### 3.4.4.7. Propuesta de cronograma de capacitaciones



### **Introducción**

En la actualidad una de las herramientas y armas que tiene cada empresa es contar con un personal apto y capacitado para poder brindar todos los servicios y productos que satisfagan los altos estándares que tienen los clientes, es por ello que el presente plan de capacitaciones para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., ayudara a que sus colaboradores estén al tanto de las nuevas tendencias, productos y tecnologías en el mundo de la madera y relacionado a los productos de construcción, además afianzar los conocimientos y experiencia de cada uno de ellos, con el fin de que la importadora cumplir con sus objetivos propuestos.

### **Objetivos**

- Actualizar los conocimientos de los colaboradores mediante capacitaciones con el propósito de que Importadora Comercial Bolívar cuente con un personal altamente calificado
- Contribuir a la formación personal y profesional de los colaboradores de las diversas áreas mediante políticas de motivación con el fin de que exista mayor productividad en sus actividades.

### **Alcance**

El presente plan de capacitación está dirigido a todo el personal tanto del departamento contable como operativo de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

- **Capacitación Departamento Contable**

**Empresa:** Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

**Departamento a capacitar:** Contable



**N° de colaboradores a capacitar: 2**

**Objetivo:** Actualizar los conocimientos del personal contable a través de capacitaciones referentes a temas contables con la finalidad de que el trabajo que se realizan sea el adecuado.

**Cronograma:**

**Tabla 67-3.** Cronograma de capacitaciones – Dpto. Contable

N°	CONTENIDO	MESES											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agst	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Actualización de reformas tributarias												
2	Aplicación de NIIF												
3	Presentación de los Estados Financieros a la Superintendencia de Compañía Valores y Seguros												
4	Código de Trabajo												
5	Seguridad Social												

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Presupuesto:**

**Tabla 68-3.** Presupuesto de capacitaciones - Dpto. Contable

N°	CONTENIDO	EXPOSITOR	MATERIALES	REFRIGERIO	TOTAL
1	Actualización de reformas tributarias	250,00	25,00	10,00	285,00
2	Aplicación de NIIF	300,00	30,00	10,00	340,00
3	Presentación de los Estados Financieros a la Superintendencia de Compañía Valores y Seguros	200,00	10,00	10,00	220,00
4	Código de Trabajo	200,00	25,00	10,00	235,00
5	Seguridad Social	200,00	15,00	10,00	225,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1.150,00</b>	<b>105,00</b>	<b>50,00</b>	<b>1.305,00</b>

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

- **Capacitación Departamento Operativo**

**Empresa:** Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

**Departamento a capacitar:** Operativo

**N° de colaboradores a capacitar:** 8

**Objetivo:**

Instruir al personal operativo en temas relacionados a la seguridad e higiene laboral, productos de madera y demás temas relacionados, mediante continuas capacitaciones con el propósito de que los trabajadores realicen sus actividades de manera eficaz y eficiente

**Cronograma:**

**Tabla 69-3.** Cronograma de capacitaciones – Dpto. Operativo

N°	CONTENIDO	MESES											
		Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ags t	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Mantenimiento y uso de maquinaria industrial						■						
2	Atención al cliente							■					
3	Productos de acabados								■				
4	Nuevas tendencias en creación de ambientes								■				
5	Seguridad e higiene laboral						■						
6	Nuevos sistemas de modulación										■		
7	Diseños de muebles										■		
8	Asesoría en madera y materiales de construcción											■	
9	Accesorios para muebles												■
10	Asesoramiento en texturas de tableros												■

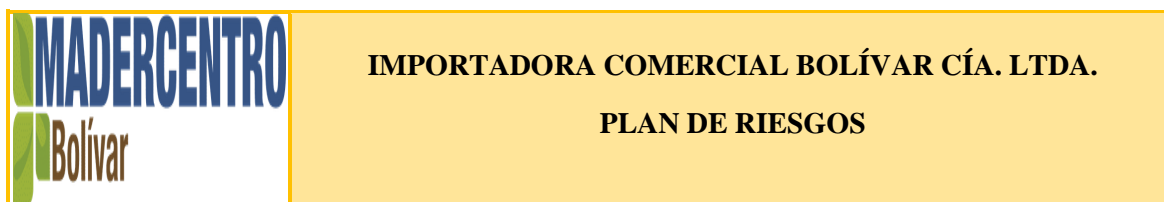
**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**Presupuesto:****Tabla 70-3.** Presupuesto de capacitaciones - Dpto. Operativo

N°	CONTENIDO	EXPOSITOR	MATERIALES	REFRIGERIO	TOTAL
1	Mantenimiento y uso de maquinaria industrial	200,00	50,00	30,00	280,00
2	Atención al cliente	150,00	20,00	40,00	210,00
3	Productos de acabados	250,00	15,00	10,00	275,00
4	nuevas tendencias en creación de ambientes	100,00	10,00	10,00	120,00
5	Seguridad e higiene laboral	250,00	15,00	40,00	305,00
6	Nuevos sistemas de modulación	50,00	10,00	10,00	70,00
7	Diseños de muebles	200,00	20,00	20,00	240,00
8	Asesoría en madera y materiales de construcción	200,00	25,00	30,00	255,00
9	Accesorios para muebles	120,00	10,00	20,00	150,00
10	asesoramiento en texturas de tableros	70,00	15,00	15,00	100,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1.590,00</b>	<b>190,00</b>	<b>225,00</b>	<b>2.005,00</b>

**Fuente:** Investigación propia**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



### **Introducción**

Un plan de riesgo es de vital importancia en cualquier tipo de empresa ya que ayuda a evitar al máximo cualquier tipo de pérdida por riesgos que puedan afectar a la empresa. es por ello que presente plan de riesgo para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., tienen como propósito evaluar el riesgo en el que se encuentra la importadora, además de emitir acciones y medidas correctivas para combatir y reducir al máximo los riesgos que puedan afectar el desarrollo normal de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.

### **Objetivo**

Elaborar un plan de riesgo que permita identificar, analizar y controlar cualquier tipo de riesgo que pueda surgir en el desarrollo normal de las actividades de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., mediante la matriz de riesgo y seguimiento con la finalidad de reducir al máximo cualquier tipo de riesgos.

### **Alcance**

El presente Plan de Riesgos está dirigido para todos los departamentos, áreas que conforman la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

### **Contenido**

- Calificación del riesgo
- Matriz de evaluación de riesgo
- Matriz de riesgos
- Matriz de seguimiento

### **Calificación del riesgo**

Una vez identificados los riesgos se procede a utilizar la siguiente escala de calificación

- **Probabilidad:** se calificará con números del 1 al 5 donde significa: 1 es raro que ocurra y 5 casi certeza que ocurra.
- **Impacto:** se calificará con números del 1 al 5 donde: 1 el impacto es insignificante y 5 el impacto es catastrófico.

- **Escala de riesgo:** Para determinar el nivel de riesgo se procede a multiplicar la probabilidad X el impacto

**Matriz de evaluación del riesgo**

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>Casi Certeza</b>	5	10	15	20	25
	<b>Muy Probable</b>	4	8	12	16	20
	<b>Probable</b>	3	6	9	12	15
	<b>Poco probable</b>	2	4	6	8	10
	<b>Raro</b>	1	2	3	4	5
		<b>Insignificante</b>	<b>Menores</b>	<b>Moderado</b>	<b>Mayores</b>	<b>Catastrófico</b>
		<b>IMPACTO</b>				

	Excelente
	Muy Bueno
	Bueno
	Regular
	Malo

## Matriz de riesgo

**Tabla 71-3.** Matriz de riesgos

N°	Componente	Principio	Riesgo	Fuente	Descripción del riesgo	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Escala	Recomendación	Responsable
1	<b>Entorno de Control</b>	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Operativo	Código de ética	No se ha establecido por escrito un código de ética.	La imagen de la importadora no se transmite de la mejor manera hacia los clientes debido a las conductas inapropiadas de los colaboradores	3	2	6	Crear un plan de ética y socializarlo con los trabajadores	Gerente
2		Ejerce responsabilidad de supervisión	Operativo	Mecanismo de evaluación	No se cuenta con parámetros establecidos para realizar evaluaciones	Los colaboradores al no ser evaluados no conocen sus falencias y cuáles son los puntos clave a mejorar	5	4	20	Crear mecanismos para evaluar a los trabajadores	Gerente
3		Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	Operativo	Manual de funciones	No posee un manual de funciones	Los colaboradores pierden el tiempo por no tener claro cuáles son sus funciones	4	3	12	Crear manuales de funciones	Gerente
4		Demuestra compromiso para la competencia	Operativo	Plan de capacitación	No se realizan capacitación de manera periódica	Personal desactualizado en diversos temas	4	5	20	Realizar un plan de capacitaciones	Gerente
5		Hace cumplir con la responsabilidad	Operativo	Manual de procesos y procedimientos	No cuenta con flujogramas que detallen los procesos que deben seguir los trabajadores	ineficiencia en las actividades realizadas por el personal	2	3	6	Realizar manuales de procesos que contenga flujogramas	Gerente/ Contador/ Jefe de ventas

6	<b>Evaluación de riesgo</b>	Especifica objetivos relevantes	Estratégico	FODA	No se ha establecido un FODA que ayude a determinar los factores internos y externos	Desconocimiento de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la importadora	2	2	4	Desarrollar un FODA	Gerente
7		Identifica y analiza los riesgos	Operativo	Plan de riesgos	No cuenta con un plan de riesgos	Los posibles riesgos pueden afectar gravemente a la empresa	5	4	20	Implementar un plan de riesgo	Gerente
8		Evalúa el riesgo de fraude	Financiero	Políticas internas	No existe políticas en específico para determinar el fraude	Posibles pérdidas ya sea monetaria o material	3	3	9	Crear políticas para determinar el fraude	Gerente
9		Identifica y analiza cambios importantes	Operativo	Control de riesgos	No existe un monitoreo de los riesgos	Riesgos latentes muy altos	4	4	16	Realizar controles de riesgos	Gerente
10	<b>Actividades de control</b>	Selecciona y desarrolla actividades de control	Operativo	Informes de seguimiento	No se realiza un seguimiento al cumplimiento de los objetivos	Incumplimiento de los objetivos propuestos	2	3	6	Elaborar un programa de seguimiento	Gerente
11		Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	Operativo	Políticas internas	No cuentan con un documento donde se establezcan políticas que regulan el uso de sistemas informáticos	Inadecuado uso de los sistemas informáticos	1	1	1	Crear políticas para el uso de los sistemas informáticos	Gerente

12		Se implementa a través de políticas y procedimientos	Operativo	Plan de socialización	No existe una buena socialización de las políticas que ha establecido la importadora	Desconocimiento de las políticas establecidas	2	3	6	Crear e implementar un plan de socialización	Gerente
13	Sistema de información	Usa información Relevante	Operativo	Plan de comunicación	El personal encargado del dpto. operativo no comunica sobre las deficiencias detectadas en procesos y materiales	Perdida de materiales	3	3	9	Crear e implementar un plan de comunicación	Gerente
14		Comunica internamente	Operativo	Políticas internas de información	No se han establecido políticas sobre confidencialidad de la información	Filtración de información privilegiada	2	2	4	Crear políticas de confidencialidad	Gerente
15		Comunica externamente	Operativo	Políticas internas de información	La importadora no ha establecido políticas para el manejo y difusión de información en su sitio web	Información errónea o inadecuada en la página web de la importadora	1	1	1	Establecer políticas para la divulgación de información en sitios web	Gerente
16	Supervisión del sistema de control	Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	Operativo	Informes de seguimiento	No se han realizado seguimientos sobre la utilización de maquinarias	Desgaste acelerado de la maquinarias que posee la importadora	1	2	2	Elaborar un programa de seguimiento	Gerente
17		Evalúa y comunica deficiencias	Operativo	Cuestionarios de evaluación	No se realizan evaluaciones	No se logra cumplir con los objetivos y metas establecidos	3	3	9	Realizar evaluaciones periódicas de desempeño	Gerente

Fuente: Investigación propia  
Realizado por: Ricachi Chaffla, Daysi Tatiana, 2022



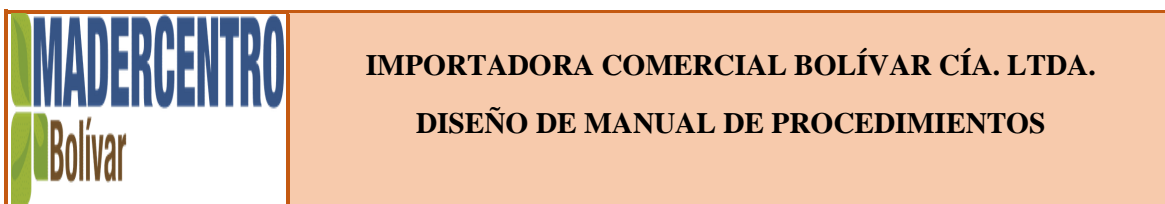
## Matriz de seguimiento

Tabla 72-3. Matriz de seguimiento

CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
<b>No se cuenta con parámetros establecidos para realizar evaluaciones</b>	El gerente no cree pertinente realizar evaluaciones al personal, ya que considera una pérdida de tiempo	los colaboradores al no ser evaluados no conocen sus falencias y cuáles son los puntos clave a mejorar	Se recomienda al Gerente establecer mecanismos y parámetros para realizar evaluación de desempeño al personal, ya que esto ayudará a detectar debilidades que tienen los trabajadores con el propósito de tomar acciones correctivas
<b>No se realizan capacitación de manera periódica</b>	La Gerencia no cree necesario que se realicen capacitaciones periódicas puesto que confía en la experiencia de cada uno de los trabajadores	No cuenta con un personal altamente calificado que sea un apoyo para el cumplimiento de los objetivos	Se recomienda al Gerente establecer e implementar un plan de capacitación para todos los colaboradores de los diferentes departamentos con la finalidad de aumentar la productividad
<b>No cuenta con un plan de riesgos</b>	El gerente no le da la importancia necesaria a los riesgos que puedan presentarse.	Los posibles riesgos latentes pueden afectar gravemente a la empresa	Se recomienda al Gerente diseñar un plan de riesgos que ayude a identificar, evaluar, minimizar, controlar y corregir cualquier tipo de riesgo que perjudique el desarrollo normal de las actividades de la importadora.

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



### **Introducción**

El presente manual de procedimientos se ha elaborado como parte fundamental del Diseño de un Sistema de Control Interno, puesto que son pasos que sirven de guía para que el personal tanto contable como operativo realice sus actividades de manera adecuada, además sirven como adiestramiento y capacitación a los nuevos trabajadores, pero sobre todo sirve para un mejoramiento continuo de las actividades. Dentro de estos manuales se detallan el nombre del proceso, el objetivo, departamento, responsable, el detalle de los procesos y por último un flujograma que detalla de manera grafica los procesos, con estos manuales de procedimientos lo que se pretende es eliminar incertidumbre, duplicidad de funciones y confusiones.

### **Objetivo**

Detallar de manera clara y ordenada los principales procesos y procedimientos que tiene Importadora Comercial Bolívar mediante manuales de procedimientos y flujogramas con el propósito de que el personal sea más eficaz y eficiente al momento de realizar sus actividades y puedan contribuir al logro de los objetivos institucionales.


### **Alcance**

El manual de procedimientos está dirigido para todos los colaboradores de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

### **Contenido**

- Conciliaciones bancarias
- Arqueo de caja
- Compras
- Ventas (Facturación y Modulación)
- Proceso de corte
- Proceso de enchapado
- Proceso de Bodega (Recepción, despacho, Almacenamiento de materiales)
- Transporte de mercadería

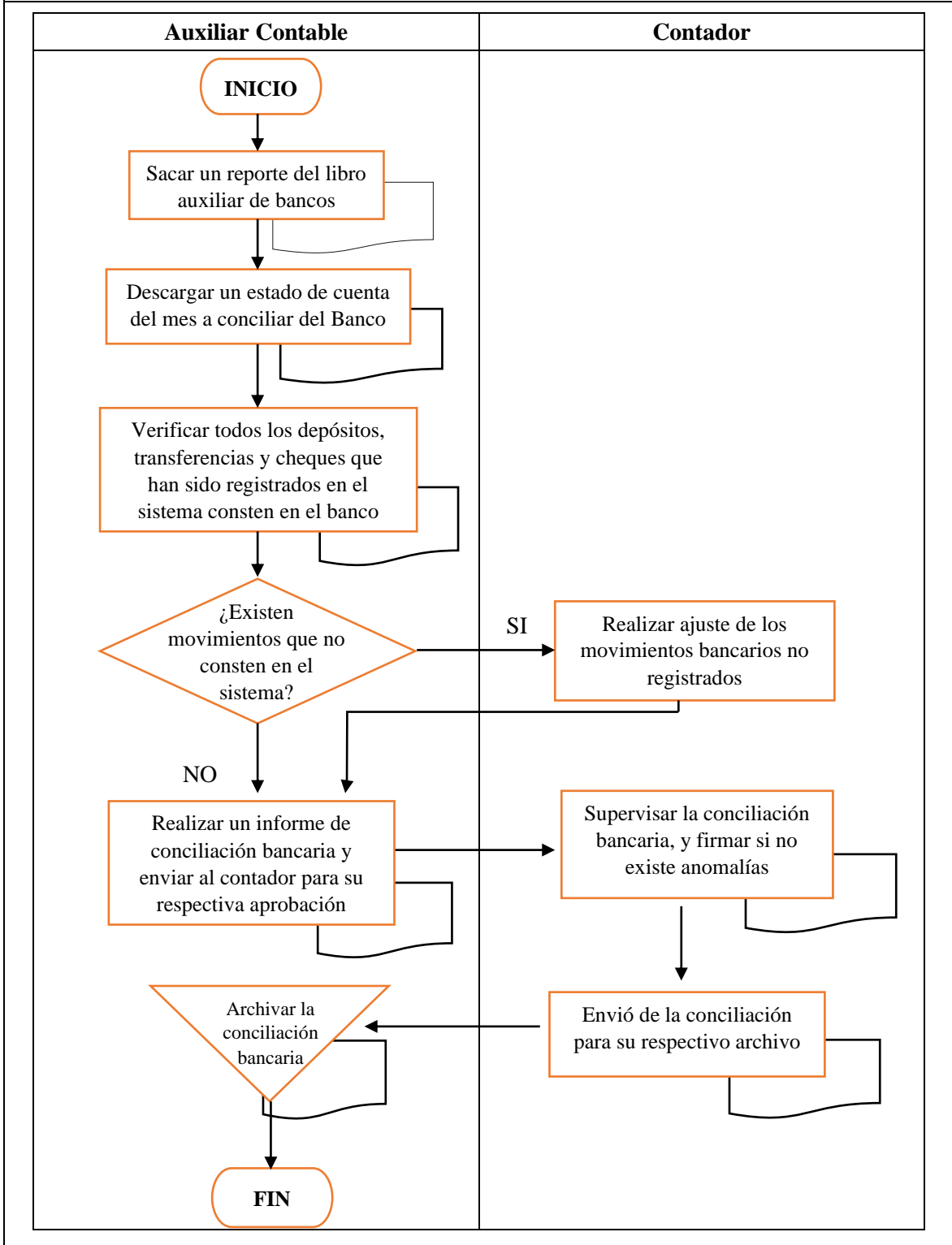
**Tabla 73-3.** Manual de procedimientos de Conciliación Bancaria

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Conciliación Bancaria		
<b>Objetivo:</b>	Verificar los saldos de todos los movimientos que se encuentren en el libro auxiliar de bancos concuerden con el estado de cuentas enviado por el Banco.		
<b>Departamento:</b>	Contable		
<b>Responsable:</b>	Auxiliar Contable		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Sacar un reporte del libro auxiliar de bancos	Auxiliar Contable	10 min
2	Descargar un estado de cuenta del mes a conciliar del Banco	Auxiliar Contable	15 min
3	Verificar todos los depósitos, transferencias y cheques que han sido registrados en el sistema consten en el banco	Auxiliar Contable	2 horas
4	Informar acerca de los movimientos con diferencias y que no consten en el sistema para su respectivo ajuste	Auxiliar Contable	15 min
5	Realizar ajuste de los movimientos bancarios no registrados	Contador	20 min
6	Realizar un informe de conciliación bancaria y enviar al contador para su respectiva aprobación	Auxiliar Contable	20 min
7	Supervisar la conciliación bancaria, y firmar si no existe anomalías	Contador	10 min
8	Envío de la conciliación para su respectivo archivo	Contador	2 min
9	Archivar la conciliación bancaria	Auxiliar Contable	2 min

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022


**PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN BANCARIA**



**Gráfico 261-3.** Flujograma de conciliación bancaria

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

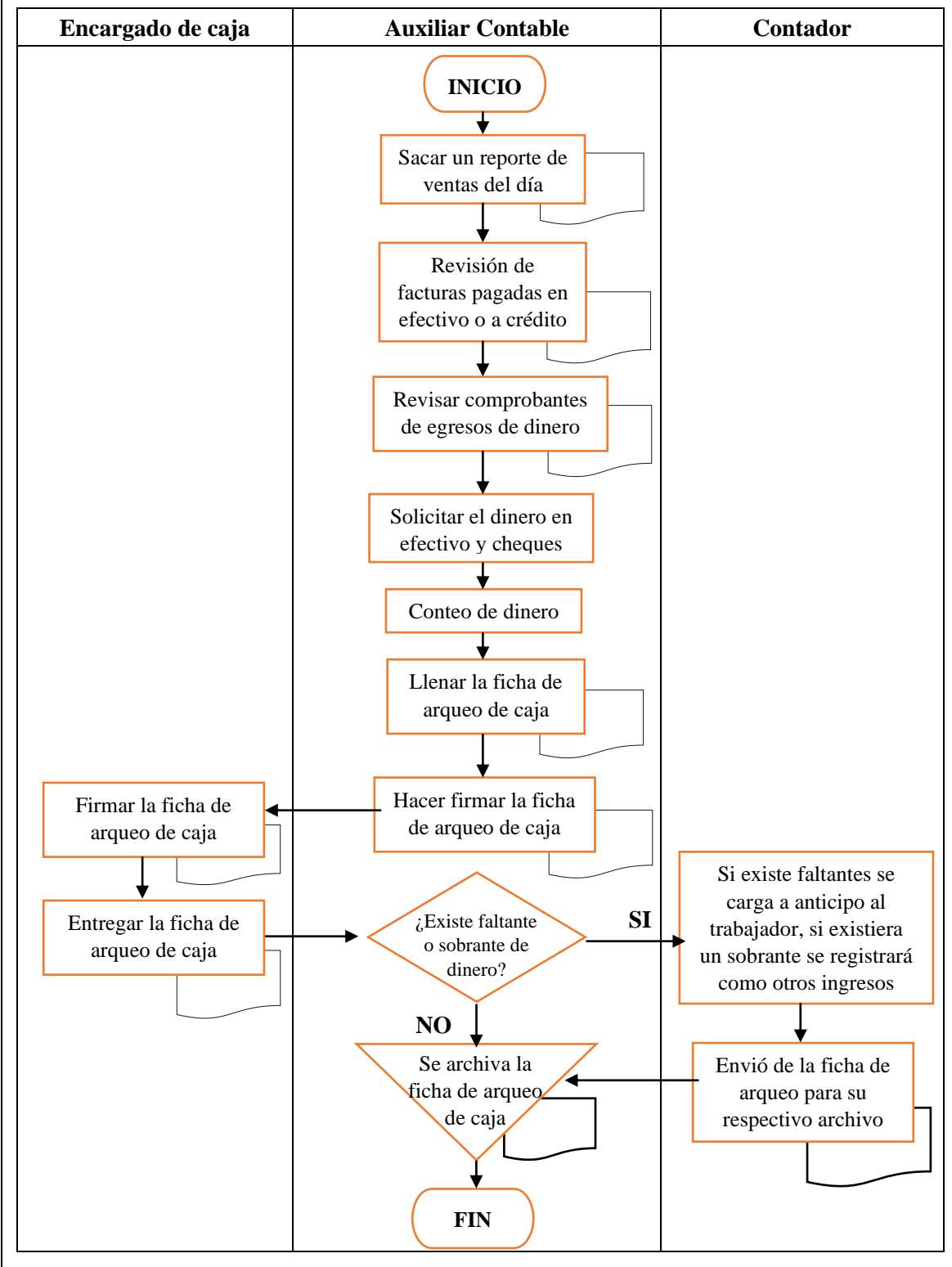
**Tabla 74-3.** Manual de procedimientos de Arqueo de caja

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Arqueo de Caja		
<b>Objetivo:</b>	Comprobar que el dinero de caja concuerde con el reporte del sistema		
<b>Departamento:</b>	Contable		
<b>Responsable:</b>	Auxiliar Contable		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Sacar un reporte de ventas del día	Auxiliar Contable	5 min
2	Revisión de facturas pagadas en efectivo o a crédito	Auxiliar Contable	15 min
3	Revisar comprobantes de egresos de dinero	Auxiliar Contable	10 min
4	Solicitar el dinero en efectivo y cheques	Auxiliar Contable	5 min
5	Conteo de dinero	Auxiliar Contable	10 min
6	Llenar la ficha de arqueo de caja	Auxiliar Contable	10 min
7	Hacer firmar la ficha de arqueo de caja	Auxiliar Contable	2 min
8	Firmar la ficha de arqueo de caja	Responsable de caja	2 min
9	Entregar la ficha firmada	Responsable de caja	2 min
10	Comunicar al contador si existen faltantes o sobrantes de dinero	Auxiliar Contable	5 min
11	Si se encontrara faltantes de dinero en el arqueo de caja se procede a realizar un anticipo al trabajador responsable, mientras que si existiera un sobrante se registrara como otros ingresos	Contador	15 min
12	Envío de la conciliación para su respectivo archivo	Contador	2 min
13	Archivar la ficha de arqueo de caja	Auxiliar Contable	2 min

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022


**PROCEDIMIENTO DE ARQUEO DE CAJA**



**Gráfico 272-3.** Flujograma de Arqueo de caja

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

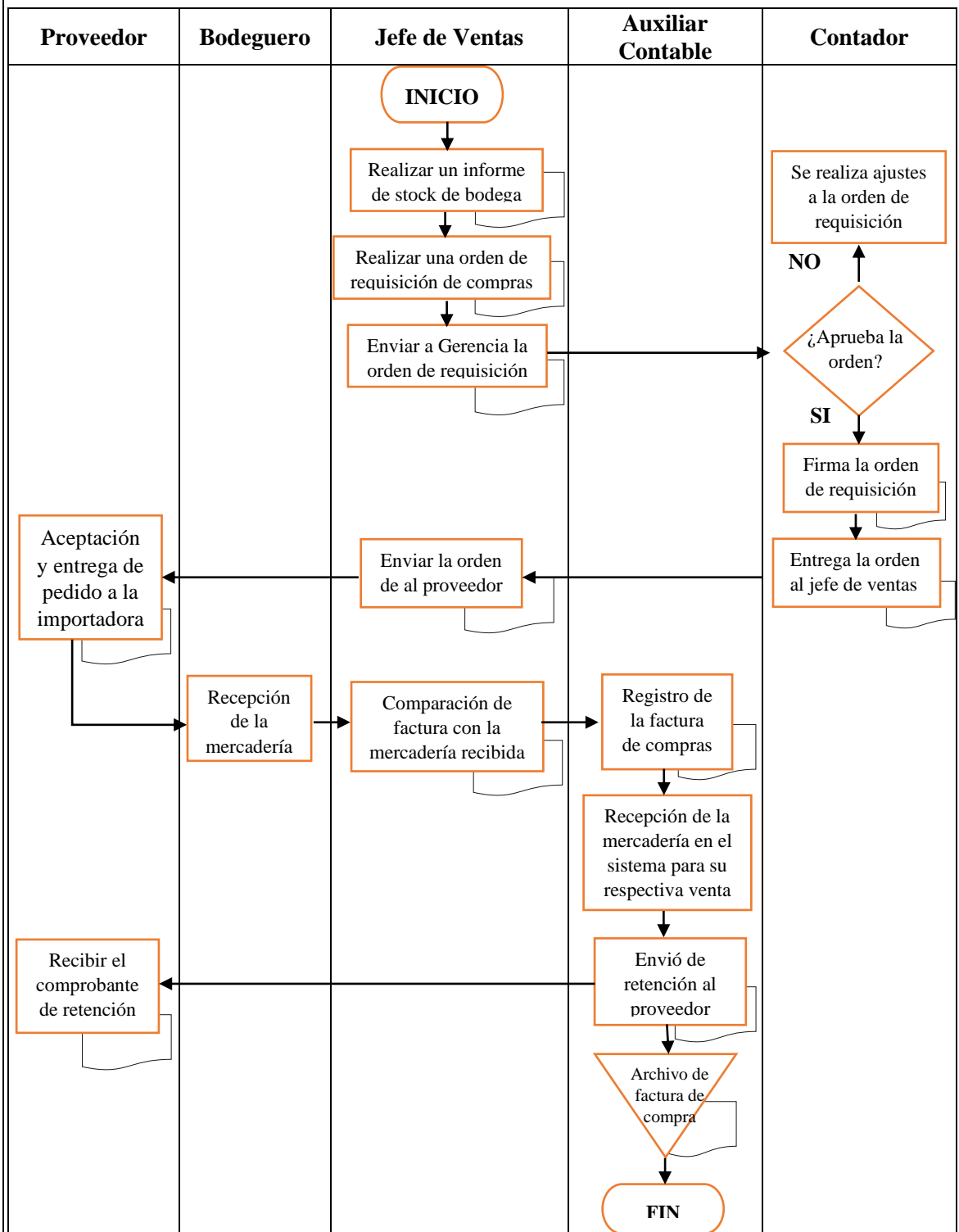
**Tabla 75-3.** Manual de procedimientos de Compras

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Compras		
<b>Objetivo:</b>	Tener abastecido la Importadora de todos los materiales para la construcción y productos referentes a la madera para su adecuada comercialización		
<b>Departamento:</b>	Operativo		
<b>Responsable:</b>	Jefe de Ventas, Gerente, Bodeguero, Auxiliar Contable		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar un informe de stock de bodega	Jefe de ventas	40 min
2	Realizar una orden de requisición de compras	Jefe de ventas	10 min
3	Enviar a Gerencia la orden de requisición de compras	Jefe de ventas	5 min
4	Aprobar la orden de requisición de compras	Gerente	10 min
5	Firma la orden de requisición de compras	Gerente	
6	Entrega la orden al Jefe de ventas	Gerente	
7	Enviar orden de requisición de pedido a proveedor	Jefe de ventas	5 min
8	Aceptación y entrega de pedido a la importadora	Proveedor	8 horas
9	Recepción de la mercadería	Bodeguero	1 hora
10	Comparación de factura con la mercadería recibida	Jefe de ventas	10 min
11	Registro de la factura de compras	Auxiliar Contable	20 min
12	Recepción de la mercadería en el sistema para su respectiva venta	Auxiliar Contable	2 min
13	Envío de retención al proveedor	Auxiliar Contable	5 min
14	Archivo de factura de compras	Auxiliar Contable	2min

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

**PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**




**Gráfico 283-3.** Flujograma de Compras

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



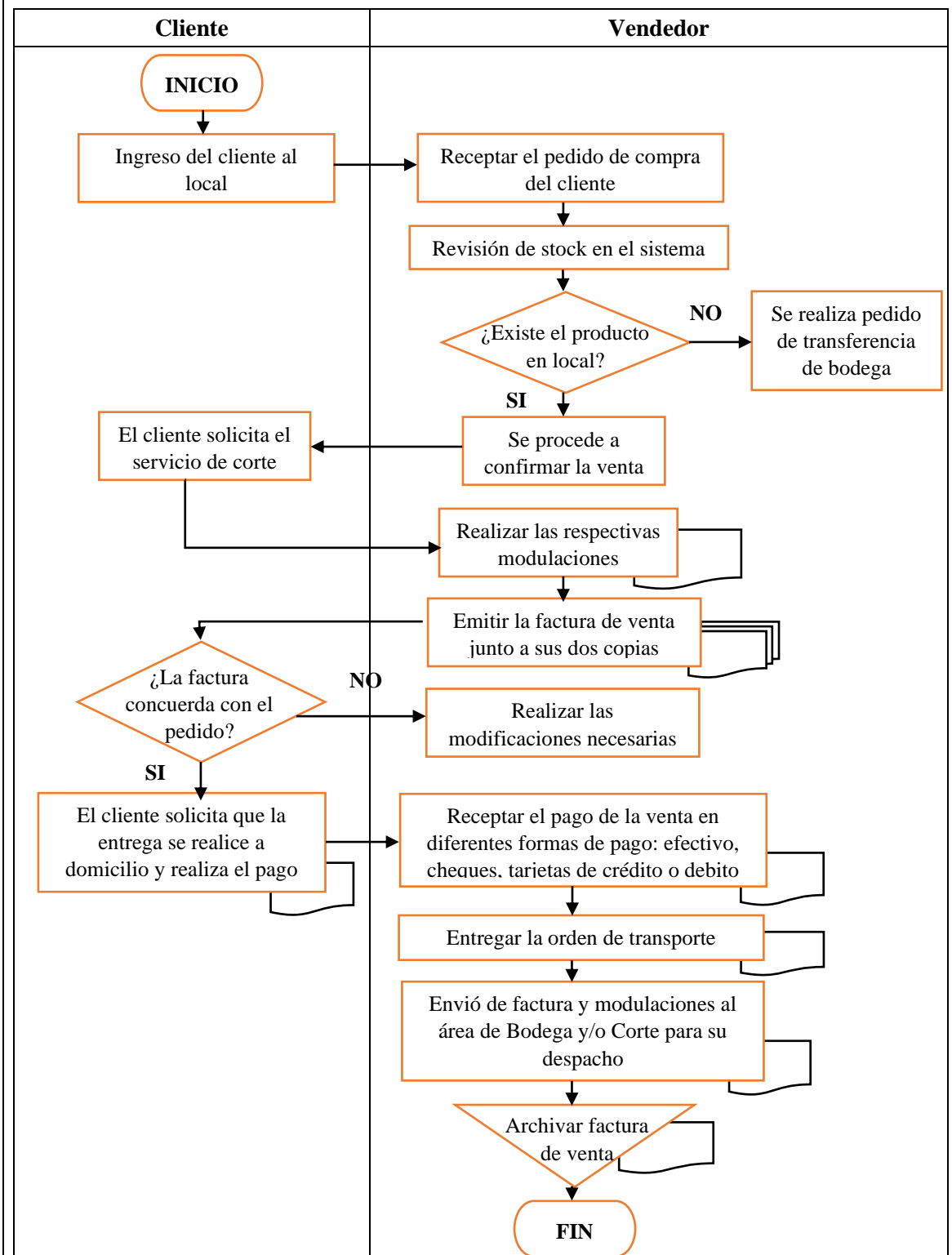
**Tabla 76-3.** Manual de procedimientos de Ventas

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Ventas (Facturación y Modulación)		
<b>Objetivo:</b>	Comercializar los productos que ofrece Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.		
<b>Departamento:</b>	Operativo		
<b>Responsable:</b>	Vendedor		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Ingreso del cliente al local	Cliente	
2	Receptar el pedido de compra del cliente	Vendedor	5 min
3	Revisión de stock en el sistema	Vendedor	2 min
4	Se procede a confirmar la venta	Vendedor	5 min
5	El cliente solicita servicio de corte	Cliente	10 min
6	Realizar las respectivas modulaciones	Vendedor	30 min
7	Emitir la factura de venta junto a sus dos copias	Vendedor	5 min
8	Confirmación del material requerido por parte del cliente y cancelar	Cliente	5 min
9	El cliente solicita que la entrega se realice a domicilio y realiza el pago	Cliente	5 min
10	Receptar el pago de la venta en diferentes formas de pago: efectivo, cheques, tarjetas de crédito o debito	Vendedor	5 min
11	Entrega de orden de transporte	Vendedor	5min
12	Envío de factura y modulaciones al área de Bodega y/o Corte para su despacho	Vendedor	5 min
13	Archivo de factura de venta	Vendedor	2 min

**Fuente:** Investigación propia


**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**PROCEDIMIENTO DE VENTA (Facturación y Modulación)**



**Gráfico 294-3.** Flujograma de Ventas  
Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022

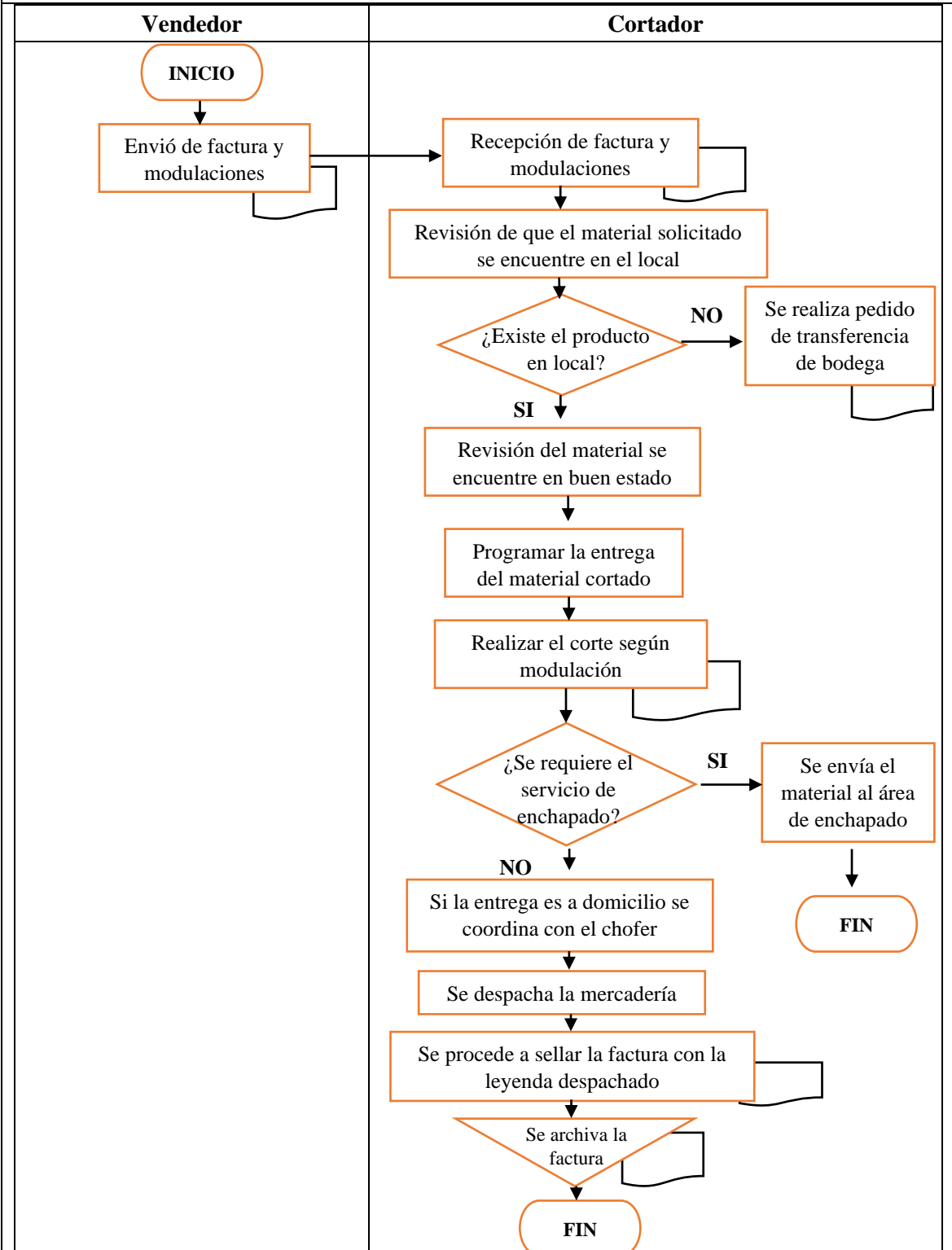
**Tabla 77-3.** Manual de procedimientos de corte

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Proceso de corte		
<b>Objetivo:</b>	Interpretar la modulación para realizar los cortes del material solicitado por el cliente		
<b>Departamento:</b>	Operativo		
<b>Responsable:</b>	Cortador		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Envío de factura y modulaciones	Vendedor	5 min
2	Recepción de factura y modulaciones	Cortador	5 min
3	Revisión de que el material solicitado se encuentre en el local	Cortador	5 min
4	Revisión del material se encuentre en buen estado	Cortador	2 min
5	Programar la entrega del material cortado	Cortador	5 min
6	Realizar el corte según modulación	Cortador	Mínimo 1 hora (Depende el número de tableros)
7	Si en la factura menciona el servicio de enchapado se envía el material al área de enchapado	Cortador	2 min
8	Si no requiere el servicio de enchapado se procede al despacho	Cortador	30 min
9	Si el cliente solicita que la entrega se realice a domicilio se coordina con el chofer	Cortador	10 min
10	Se procede a sellar la factura con la leyenda despachado	Cortador	2 min
11	Archivo de factura de venta	Cortador	2 min

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022


**PROCEDIMIENTO DE CORTE**



**Gráfico 305-3. Flujograma de procedimiento de corte**

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

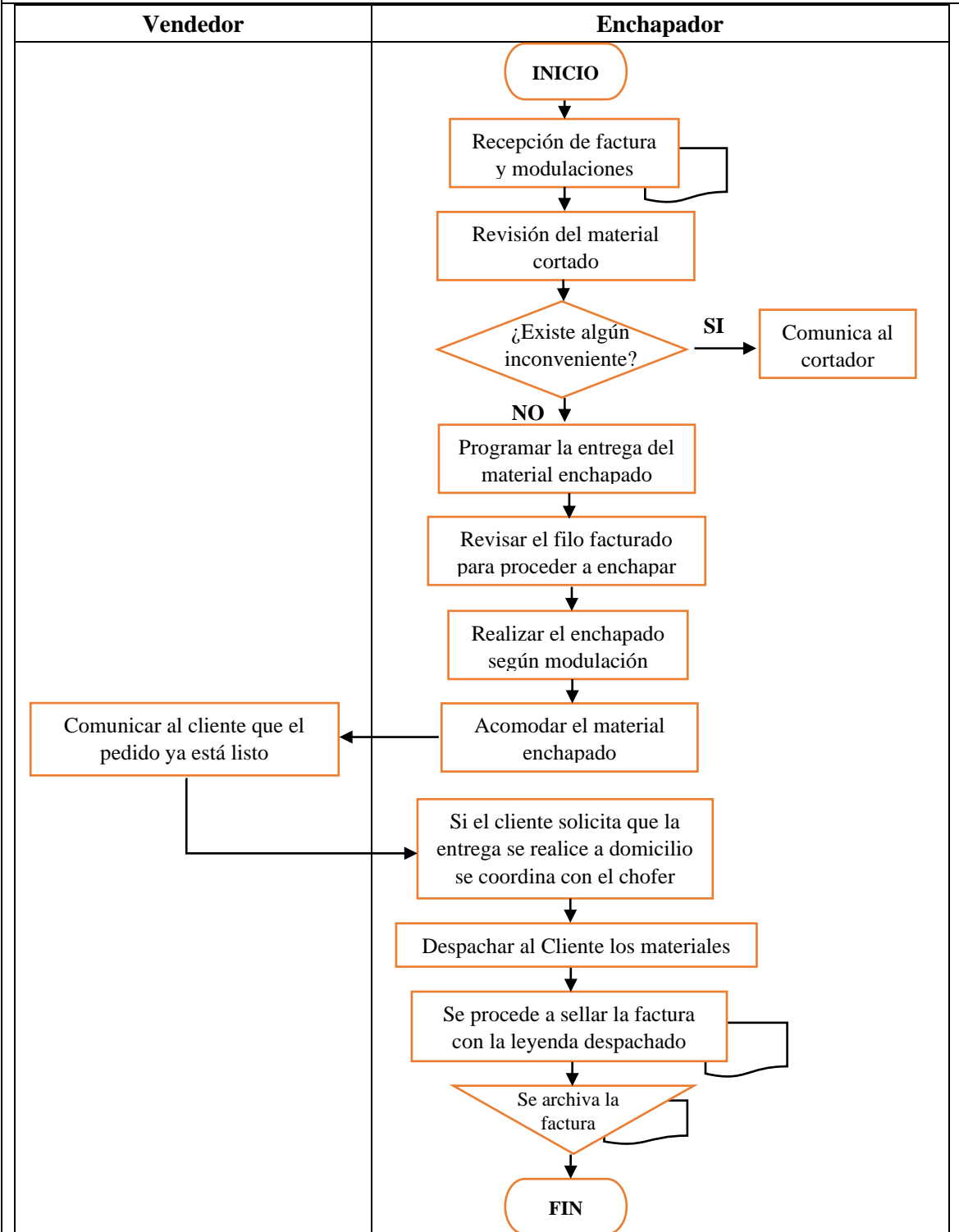
**Tabla 78-3.** Manual de procedimientos de Enchapado

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Proceso de enchapado		
<b>Objetivo:</b>	Interpretar y revisar la modulación para realizar los respectivos enchapados en el material requerido por el cliente		
<b>Departamento:</b>	Operativo		
<b>Responsable:</b>	Enchapador		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Recepción de factura y modulaciones	Enchapador	5 min
2	Revisión del material cortado	Enchapador	5 min
3	Programar la entrega del material enchapado	Enchapador	2 min
4	Revisar el filo facturado para proceder a enchapar	Enchapador	5 min
5	Realizar el enchapado según modulación	Enchapador	Mínimo 1 hora (Depende el número de tableros)
6	Acomodar el material enchapado	Enchapador	15 min
7	Comunicar al cliente que el pedido ya está listo	Vendedor	3 min
8	Si el cliente solicita que la entrega se realice a domicilio se coordina con el chofer	Enchapador	10 min
9	Despachar al Cliente los materiales	Enchapador	10 min
10	Se procede a sellar la factura con la leyenda despachado	Enchapador	2 min
11	Archivo de factura de venta	Enchapador	2 min

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022


**PROCEDIMIENTO DE ENCHAPADO**



**Gráfico 4631-3.** Flujograma de procedimiento de enchapado

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

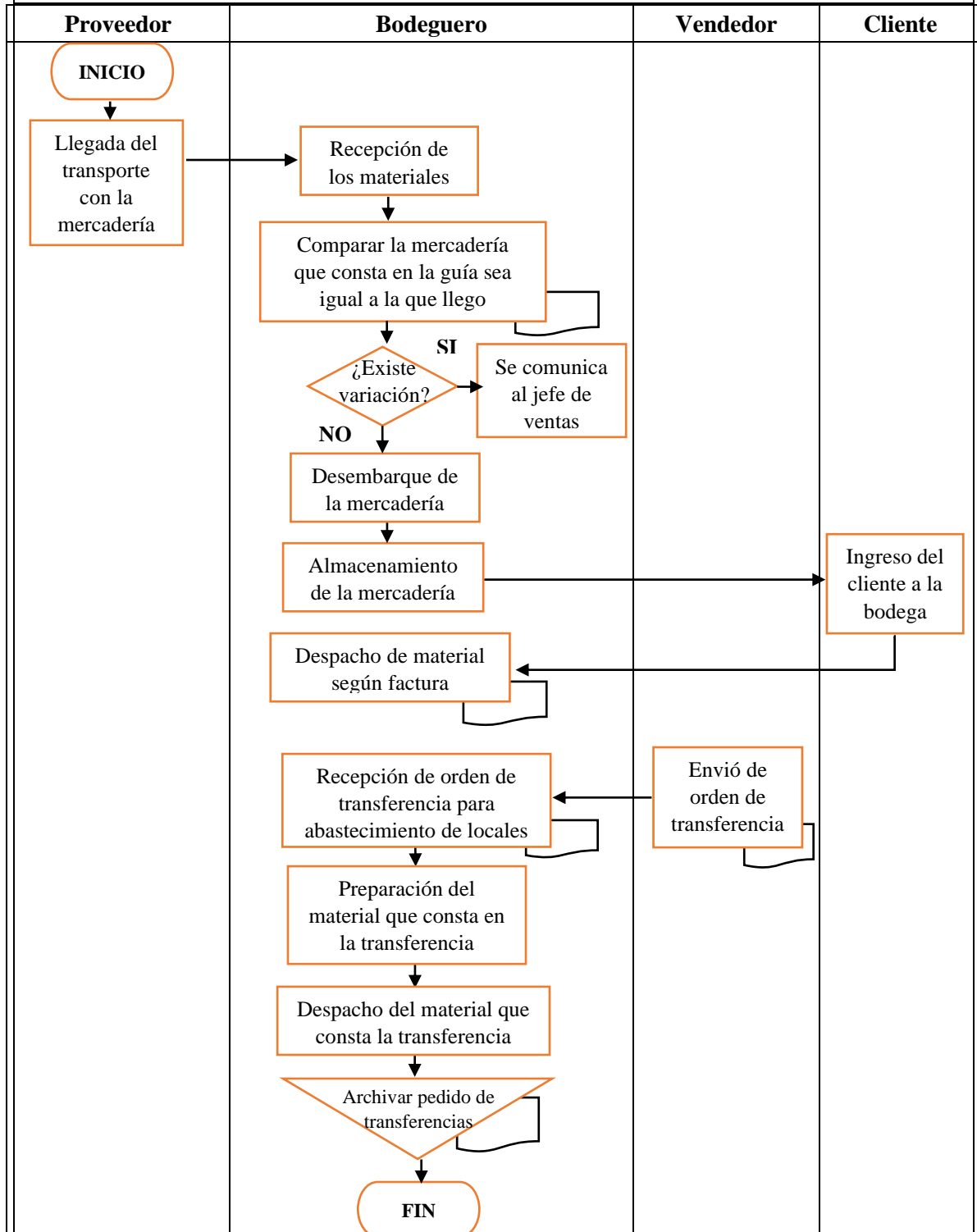
**Tabla 79-3.** Manual de procedimientos de Bodega

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Proceso de Bodega (Recepción, despacho, Almacenamiento de materiales)		
<b>Objetivo:</b>	Revisar que todo el material que se reciba y se despache se encuentre en óptimas condiciones para su comercialización		
<b>Departamento:</b>	Operativo		
<b>Responsable:</b>	Bodeguero		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Llegada del transporte con la mercadería	Proveedor	20 min
2	Recepción de los materiales	Bodeguero	10 min
3	Comparar la mercadería que consta en la guía sea igual a la que llevo	Bodeguero	10 min
4	Desembarque de la mercadería	Bodeguero	1 hora
5	Almacenamiento de la mercadería	Bodeguero	30 min
6	Ingreso del cliente a la bodega	Cliente	5 min
7	Despacho de material según factura	Bodeguero	20 min
8	Envío de orden de transferencia para abastecimiento de local	Vendedor	5 min
9	Recepción de orden de transferencia para Abastecimiento de locales	Bodeguero	3 min
10	Preparación del material que consta en la transferencia	Bodeguero	20 min
11	Despacho del material que consta la transferencia	Bodeguero	20 min
12	Archivo de facturas y/o orden de transferencia	Bodeguero	3 min

**Fuente:** Investigación propia

**Realizado por:** Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022


**PROCEDIMIENTO DE BODEGA**



**Gráfico 4732-3.** Flujograma del procedimiento de bodega  
 Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022



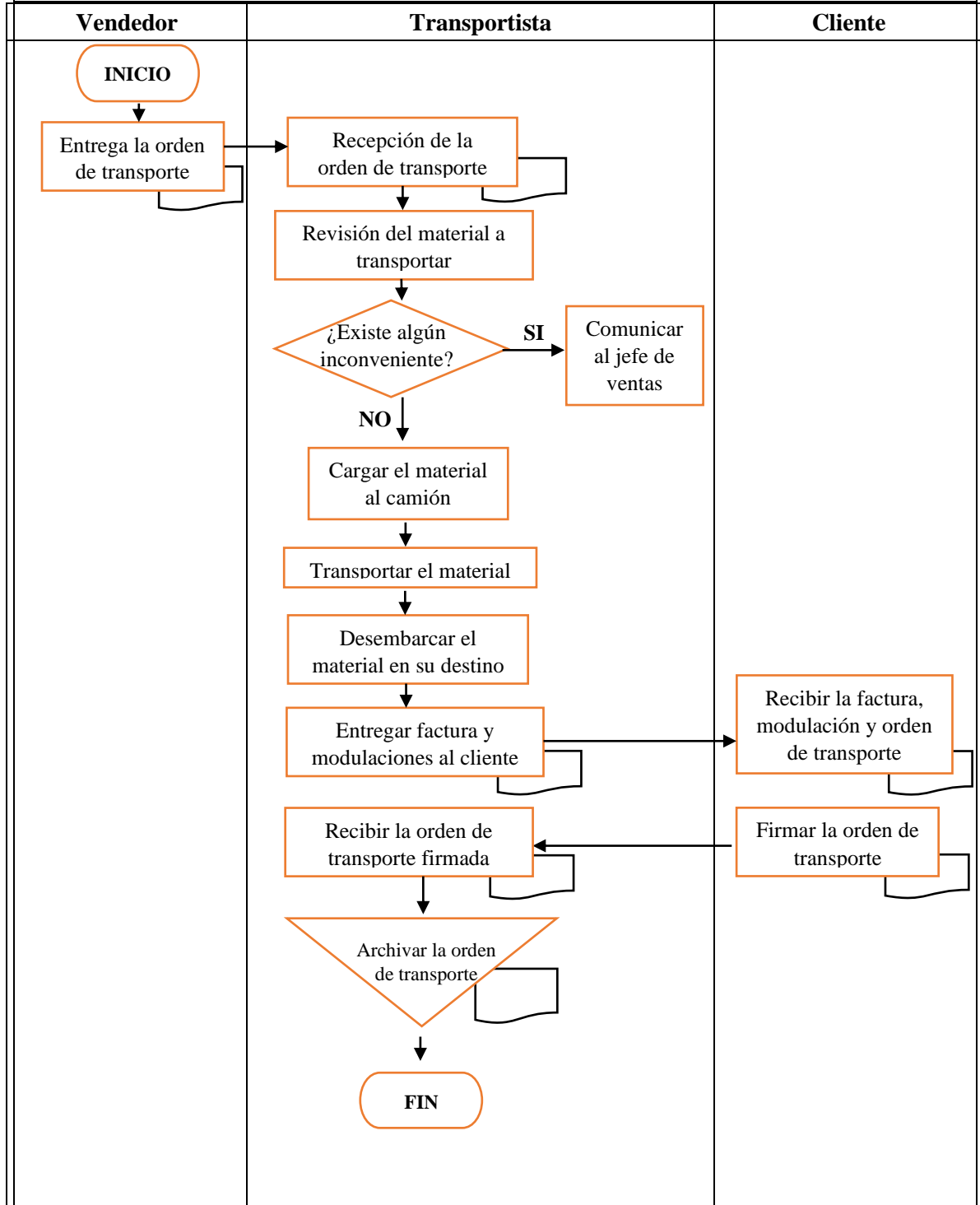
**Tabla 80-3.** Manual de procedimientos de Transporte de mercadería

		<b>IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.</b> <b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>Nombre del proceso:</b>	Transporte de Mercadería		
<b>Objetivo:</b>	Trasladar el material de manera segura y completa tanto a los clientes como a los locales para su comercialización		
<b>Departamento:</b>	Operativo		
<b>Responsable:</b>	Transportista		
<b>PROCEDIMIENTO</b>			
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Entrega la orden de transporte	Vendedor	3 min
2	Recepción de la orden de transporte	Transportista	3 min
3	Revisión del material a transportar	Transportista	10 min
4	Cargar el material al camión	Transportista, Bodeguero	20 min
5	Transportar el material a su destino	Transportista	Depende del lugar
6	Desembarcar el material en su destino	Transportista	30 min
7	Entregar factura y modulaciones al cliente	Transportista	3 min
8	Recibir la factura, modulación y orden de transporte	Cliente	1 min
9	Firmar la orden de transporte	Cliente	1 min
10	Recibir la orden de transporte firmada por el cliente	Transportista	1 min
11	Archivo de orden de transporte	Vendedor	10 Minutos

Fuente: Investigación propia

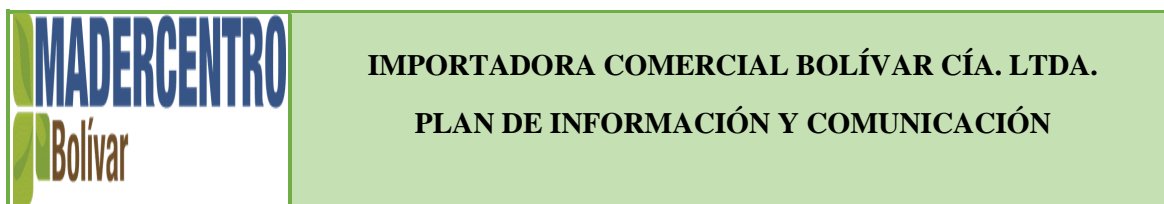
Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

**PROCEDIMIENTO DE TRANSPORTE DE MERCADERÍA**



**Gráfico 48-3.** Flujograma de transporte de mercadería

Realizado por: Ricachi Chafra, Daysi Tatiana, 2022



### **Introducción**

El presente plan de información y comunicación diseñado para Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., es de gran utilidad debido a que se establecen políticas de confidencialidad, estrategias, canales de comunicación tanto internas como externas, que permiten mantener un adecuado flujo de información, además de controlar que la información privilegiada que posee la importadora no caiga en manos equivocadas.

### **Objetivo**

Definir canales de comunicación tanto en el ámbito interno como externo, a través de políticas de información y comunicación con el fin transmitir información oportuna, transparente y entendible.

### **Alcance**

El plan de información y comunicación está dirigido a todos los colaboradores que integran la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.

### **Políticas de información y comunicación**

- Actualizar el paquete contable de acuerdo a las nuevas disposiciones legales en el ámbito contable.
- Establecer parámetros seguridad en el cual se asignen usuarios y contraseñas según la función que desempeñe cada trabajador, con la finalidad de que no se filtre información clave para el desarrollo de la empresa
- Generar reportes en el cual se pueda interpretar la información de una mejor manera, solicitada por los altos mandos.
- La información que sea generada por cualquier colaborador no puede ser manipulada o alterada bajo ningún motivo o circunstancia.
- Todo tipo de información y documentación deberá ser archivada de manera cronológica.
- Establecer canales oficiales de comunicación
- En las reuniones realizadas por gerencia se comunicará la situación en la que se encuentra la importadora tanto en el ámbito económico, financiero y administrativo, además de tomar acciones correctivas para combatir los riesgos detectados.

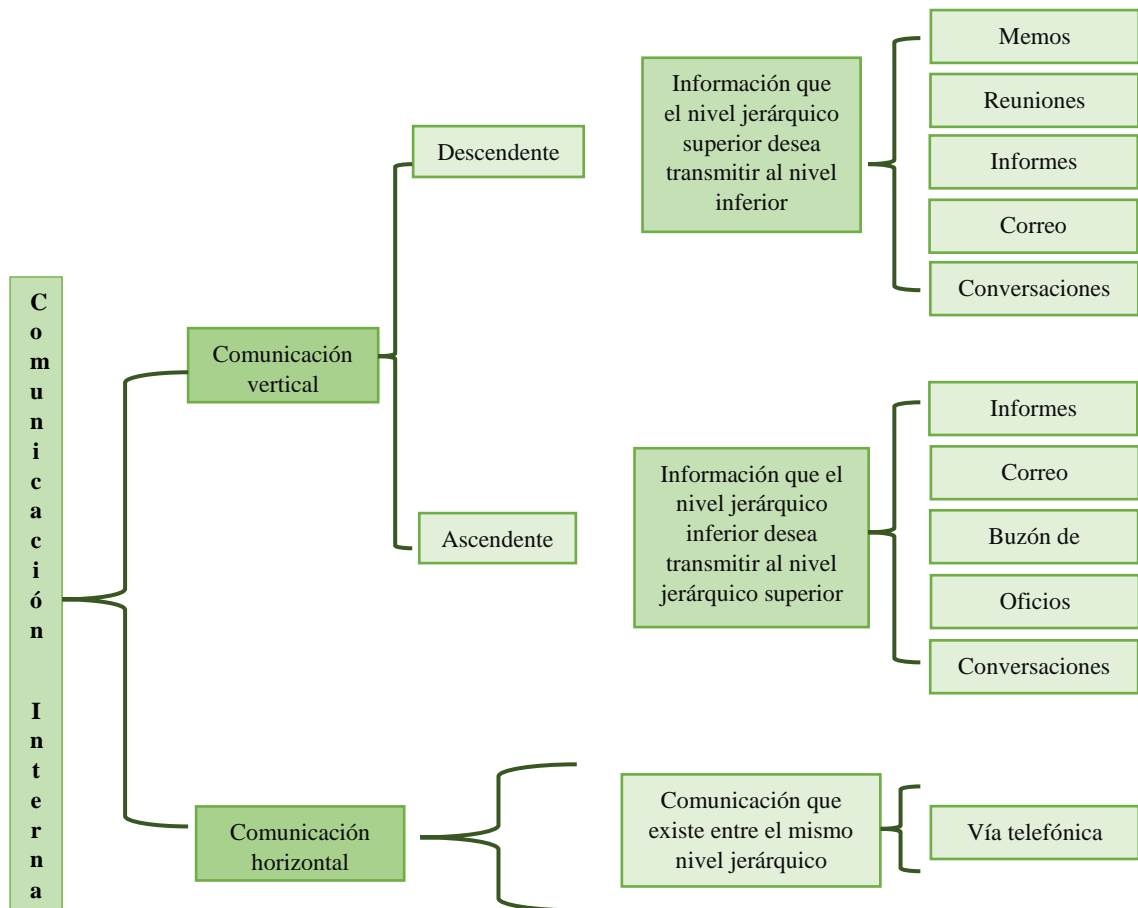
- Todas las reuniones que se realicen deberán estar sustentadas en actas donde se detallen los puntos tratados, y las decisiones tomadas.
- Realizar reuniones trimestrales con los colaboradores para transmitir los resultados obtenidos, así como los problemas que han surgido con el propósito de recoger ideas para mejorar la situación de la importadora y poder cumplir con los objetivos planteados.
- Cualquier información que se transmita debe ser clara, precisa y transparente.
- Mantener una comunicación mutua entre el gerente y los colaboradores
- Los trámites que la Importadora realice de manera externa deberá estar resguardada en documentos físicos y archivada.
- Conservar una adecuada relación con los clientes y proveedores a través de una comunicación basada en confianza y principios éticos.
- Revisar la información que será compartida en la página oficial y redes sociales de Importadora Comercial Bolívar

### **Políticas de confidencialidad**

- Cualquier tipo de información que sea generada dentro de Importadora Comercial Bolívar será de absoluta confidencialidad, por lo tanto, no podrá ser divulgada.
- Toda la información que se obtenga de clientes como de proveedores ya sea de precios, descuentos u otros es de total confidencialidad.
- Resguardar la información de vital importancia en documentos físicos, así también la documentación deberá estar en una bodega con acceso restringido
- La gerencia podrá sancionar de la forma que crea necesaria y prudente al trabajador que divulgue información confidencial.

### **Comunicación Interna**

Una adecuada comunicación interna en todos los departamentos de Importadora Comercial Bolívar es de vital importancia debido a que mantiene una buena relación entre todos los colaboradores, informa sobre los logros o dificultades que presenta la importadora, además contribuye a mejorar la productividad de la importadora y por ende el logro de los objetivos institucionales.

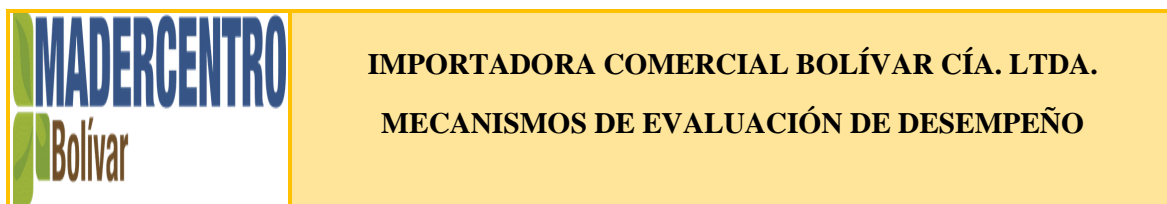


**Gráfico 49-3. Comunicación Interna**

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Comunicación externa

Una adecuada comunicación externa favorece a la empresa, ya que puede darse a conocer a través de su filosofía empresarial, productos y servicios que ofrece con la finalidad de llegar a más personas y tener más clientes fieles, además de reflejar una adecuada imagen de la empresa a órganos reguladores y personas interesadas en la empresa.



### **Introducción**

Como parte del Diseño de un Sistema de Control Interno se ha elaborado el siguiente mecanismo de evaluación que ayuda a medir el comportamiento, competencias y rendimiento que tiene cada uno de los colaboradores al realizar sus funciones y responsabilidades. Dentro de este mecanismo se detallan las políticas de evaluación, sistema de calificación, fichas de evaluación de desempeño de competencias y su conducta que servirá de guía al evaluador al momento de realizar las respectivas evaluaciones. Con las evaluaciones lo que se busca es realizar una retroalimentación del desempeño de cada colaborador, así como detectar necesidades de capacitación, con la finalidad de mejorar la productividad de cada uno de los colaboradores.

### **Objetivo**

Medir el nivel de desempeño que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo mediante fichas de evaluación con el fin de mejorar los puntos débiles que presenten y aumentar la productividad.

### **Alcance**

El presente cuestionario de evaluación va dirigido tanto para el personal contable como operativo de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., la evaluación de desempeño permitirá conocer el desempeño conductual y de funciones, pero sobre todo la necesidad de capacitaciones.

### **Políticas de evaluación**

- Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera trimestral, con el propósito de verificar las necesidades de capacitaciones
- La persona encargada de realizar las evaluaciones deberá actuar de manera honesta e imparcial
- Antes de realizar las evaluaciones se informará al personal sobre los parámetros a evaluar.
- Una vez concluidas las evaluaciones el evaluador emitirá un informe de resultados a Gerencia
- Tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño del personal en caso de que su evaluación haya sido bajo, por otra parte, a los colaboradores que tengan una evaluación excelente se otorgara un incentivo.

### Sistema de calificación

Para determinar el nivel de desempeño de los colaboradores se deberá calcular el promedio de cada evaluación y el resultado reflejara las condiciones de desempeño que tiene cada colaborador evaluado.

**Tabla 81-3.** Sistema de calificación de evaluaciones

CRITERIO	ESCALA
Excelente	3.5 - 4
Sobresaliente	3 – 3.4
Bueno	2.4 - 3
Bajo	1 – 2.3

Fuente: Investigación propia

Realizado por: Ricachi Chafla, Daysi Tatiana, 2022

### Ficha de evaluación del desempeño

<b>Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.</b> <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FUNCIONAL</b>					
<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>					
<b>NOMBRE:</b>					
<b>DEPARTAMENTO:</b>					
<b>PUESTO:</b>					
<b>EVALUADOR:</b>					
<b>OBJETIVO:</b>					
<b>Marque con una X según el nivel de competencias</b> 1=Nada satisfactorio   2=Poco satisfactorio   3= Satisfactorio   4=Muy satisfactorio					
Nº	FUNCIONES	1	2	3	4
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
<b>TOTAL</b>					
<b>PROMEDIO</b>					

**Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO CONDUCTUAL**

<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>	
<b>NOMBRE:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>PUESTO:</b>	
<b>EVALUADOR:</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	

**Marque con una X según el nivel de conducta**

1=Nada satisfactorio   2=Poco satisfactorio   3= Satisfactorio   4=Muy satisfactorio

N°	ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4
1	Atención al cliente				
2	Liderazgo				
3	Responsabilidad				
4	Organización en el trabajo				
5	Calidad del trabajo				
6	Puntualidad				
7	Pertenencia a la importadora				
8	Interés en el trabajo				
9	Incorporación al trabajo grupal				
10	Realización del trabajo asignado				
<b>TOTAL</b>					

<b>PROMEDIO</b>	
-----------------	--

**Comentario**

---



---



---



---



---



---

**Firmas de responsabilidad**

\_\_\_\_\_

**Evaluador**

\_\_\_\_\_

**Evaluado**



## CONCLUSIONES

- Tras el desarrollo del trabajo de titulación se llegó a determinar que Importador Comercial Bolívar Cía. Ltda., no tiene establecido un sistema de control interno el cual es una herramienta que ayuda a que las actividades u operaciones se realicen de manera eficaz y eficiente, además ayuda a reducir y controlar los posibles riesgos que afecten directamente a la importadora. El marco teórico referencial fue esencial y crucial, para poder desarrollar el Diseño de Sistema de Control Interno basado en el COSO III, debido a que, ayudo a construir bases sólidas a través de revisión de fuentes bibliográficas encontradas en libros, artículos científicos, revistas y trabajos similares para una correcta ejecución del presente trabajo de titulación.
- En el marco metodológico se utilizó diversos enfoques, técnicas, niveles de investigación como: cualitativo, cuantitativo, descriptivo, entrevista, encuesta, observación que ayudaron a determinar la situación real en la que se encontraba Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda. en relación al Control interno.
- Con la información recolectada de Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., se evidencia que no cuenta con un código de ética que establezcan las conductas que deben tener los colaboradores, así también se identificó que no se ha socializado la filosofía empresarial que posee la importadora, lo cual provoca que los colaboradores no conozcan la esencia que se pretende transmitir a los clientes.
- Importadora Comercial Bolívar no cuenta con un plan de riesgos que ayude a identificar, analizar, controlar y minimizar cualquier tipo de riesgo que se puedan presentar, provocando el incumplimiento de los objetivos empresariales.
- Importadora Comercial Bolívar no cuenta con un manual de procedimientos que ayuden a que exista un mejor flujo de las operaciones que se realizan en cada departamento, así también no se cuenta con un manual de funciones que ayuden a delimitar las funciones y responsabilidades que tiene cada colaborador generando que existan inconvenientes o errores en el desarrollo de las operaciones y que perjudiquen al crecimiento de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- A la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas, se recomienda dotar de información tanto física como digital actualizada en temas relacionados al Control Interno con la finalidad de que sirva de base sólida para la ejecución de futuros Trabajos de Titulación.
- Para un adecuado desarrollo del Trabajo de Titulación se recomienda utilizar todos los métodos, técnicas e instrumentos de investigación con el propósito de recolectar información oportuna, para que los resultados reflejen la realidad del objeto de investigación.
- A los socios y al gerente se recomienda revisar e implementar de suma urgencia el Diseño de Sistema de Control Interno basado en el COSO III propuesto, con la finalidad de que las funciones y labores realizadas por todo el personal sea el adecuado, y se reduzca al máximo todos los riesgos que pueden afectar al crecimiento y cumplimiento de los objetivos empresariales.
- En Importadora Comercial Bolívar se debe implementar y socializar tanto el código de ético como filosofía empresarial a todos los colaboradores que integran la importadora, para promover una adecuada cultura organizacional, sentido de pertenencia en cada colaborador, para así poder transmitir a los clientes y proveedores un ambiente amigable y social.
- Para que Importadora Comercial Bolívar pueda analizar, controlar, reducir y mitigar cualquier tipo de riesgo que afecte al crecimiento y desarrollo de la importadora, se debe implementar el plan de riesgo propuesto.
- Implementar los manuales de funciones y de procedimientos para cada una de las áreas que se han diseñado, para que las actividades se realicen de manera eficiente y eficaz, no exista duplicidad de funciones, sirva de guía para realizar evaluaciones de desempeño a cada colaborador, con el fin de aportar al crecimiento sostenido de la importadora y por ende al aumento de la productividad empresarial.

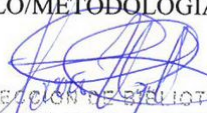
## BIBLIOGRAFÍA

- Auditool. (2016). *Modelo COSO III - Marco integrado de control interno*. Obtenido de [https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2016C\\_FIN448\\_11\\_56998.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016C_FIN448_11_56998.pdf)
- Barreres, E. (2020). *Manual de control interno de las entidades locales*. Wolters Kluwer España. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/172619>
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *SciELO*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100269](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100269)
- Chalacán, O. (2016). *Diseño de un sistema de control interno en la empresa dacont, ubicada en la ciudad de Quito*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10664/1/T-UCE-0003-CA192-2016.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (Mayo de 2013). *Control Interno - Marco Integrador*. Obtenido de Resumen Ejecutivo: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- Deloitte. (2015). *COSO*. Obtenido de Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Deloitte. (2015). *Evaluacion de Riesgos - COSO*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Deloitte. (24 de Octubre de 2017). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)
- Deloitte. (2018). *Sistema de Control interno*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2019/Sistema-control-interno-info.pdf>
- Deloitte. (2021). *Gobierno Corporativo*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Estupiñán, R. (2016). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70433?page=1>.
- Gamboa, J., Jordán, J., & Pérez, M. d. (2017). *Aplicación básica de la contabilidad comercial*. Ambato. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202018/APLICACION%20BASICA%20DE%20LA%20CONTABILIDAD%20COMERCIAL%20DIGITAL%20pdf.pdf>
- Giler, K., Mendoza, K., & Paredes, P. (2016). *Gestión de riesgo empresarial*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12825/1/GESTION%20DE%20RIESGO%20EMPRESARIAL.pdf>
- Guamán, J. (2019). *Diseño de un sistema de control interno basado en el COSO III para la hostería la Andaluza Asociados, cantón Guano, provincia de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/11653/1/82T00958.pdf>

- Helmut Sy Corvo. (20 de Octubre de 2020). *Empresas Comerciales: características, tipo, ejemplos*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/empresa-comercial/>
- Henao, Y. (2017). *Importancia del Control Interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf?sequence=1>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *SciELO*, 6. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632018000100047](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047)
- Hurtado, E. (Agosto de 2019). *El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías*. Obtenido de <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/El%20control%20interno%20y%20la%20importancia%20de%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20las%20compa%C3%B1as-Revista%20Observatorio%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20Latinoamericana,%20agosto%202019.pdf>
- López, K. (2021). *Diseño de un sistema de Control Interno a partir de la metodología del caso en la empresa avicomercio de la ciudad de Baños de Agua Santa*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32468/1/T4957i.pdf>
- Meléndez, J. (Septiembre de 2016). *Control Interno*. Obtenido de <http://repositorio.uladec.edu.pe/bitstream/handle/123456789/6392/LIBRO%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20CON%20LOGO%20UTEX%20Y%20CODIGO%20DE%20BARRA%20-%20TERMINADO%20FINAL%202016%20SEPTIEMBRE.pdf?sequence=1>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (15 de Septiembre de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dialnet*, 214. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6656251.pdf>
- Montaño, E. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Programa Editorial Universidad del Valle. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/129501>
- Morera, E. (2016). Toma de decisiones. *Calameo*, 1. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/0050001677454b2063b68>
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Mexico: Progreso S.A de C.V. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Normas Internacionales de Auditoría . (15 de Diciembre de 2009). *NIA 315 "Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno"*. Obtenido de <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/15%20-%20NIA%20315.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://corladancash.com/wp->

content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf

- Peña, L. (8 de Septiembre de 2020). *Clasificación de las Empresas: Tipos y Definiciones*. Obtenido de Billin. net: <https://www.billin.net/blog/clasificacion-empresas/>
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas. Su aplicacion y efectividad*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de [https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/124953?prev=as&as\\_all=control\\_interno&as\\_all\\_op=unaccent\\_icontains](https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/124953?prev=as&as_all=control_interno&as_all_op=unaccent_icontains)
- Pérez, J. (2021). *Definición.de: Definición de diseño*. Obtenido de <https://definicion.de/disenio/>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *SciELO*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)
- Ramón, J. (2014). *El Control Interno en las Empresas Privadas*. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5476/4711>
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/sistema>
- Rodríguez, N. (2017). *diseño de un sistema de control interno para la empresa Tiharmac Cía. Ltda., del cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6217/1/82T00692.pdf>
- Sánchez, W. (2017). *Teoría del control. Control, SCI & Auditoria*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/70298>
- Silva, R., Rueda de León, R., & Tapia, C. (2017). *Auditoría interna: perspectivas de vanguardia*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/116357>
- SISTEMA NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR, (SENAE). (Noviembre de 2021). *Para Importar*. Obtenido de Aduana.gob.ec: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Torres, Z. (2015). *Planeación y control*. Mexico: Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39408?page=270>.
- Vásquez, W. (2020). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Manual del estudiante: <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACION.pdf>

  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
Y LA INVESTIGACIÓN  
Ing. Jhonatan Durroño Ugualas MBA  
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

## ANEXOS

### ANEXO A: GUÍA DE ENTREVISTA



**ESPOCH**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



#### **ENTREVISTA A LA SRTA. GERENTE GENERAL DE IMPORTADORA COMERCIAL BOLÍVAR CÍA. LTDA.**

**Objetivo:** Obtener información suficiente y pertinente acerca de las fortalezas y debilidades que presenta Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., con el fin de obtener un diagnóstico de la situación real de la entidad, para poder mejorarlo a través del Diseño un Sistema de Control Interno.

1. ¿A qué se dedica la Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda.?
2. ¿Importadora Comercial Bolívar cuenta con enunciados de filosofía empresarial, misión, visión y valores corporativos?
3. ¿Dispone la importadora de un organigrama estructural y funcional en el que se detalle claramente las diferentes áreas y las líneas jerárquicas?
4. ¿Dispone de un manual de procedimientos en el que se detalle el flujo de todas las operaciones que debe realizar en cada departamento?
5. ¿Existe algún documento por escrito en el que se detalle las diferentes funciones y responsabilidades del personal que labora dentro de la importadora?
6. ¿La importadora dispone de manuales de control para las áreas administrativas y financieras a fin de evaluar el desempeño del personal?
7. ¿La importadora posee un plan de riesgos empresariales que ayuden a resolver cualquier riesgo que afecte al desarrollo normal de sus actividades?
8. Dentro de la importadora: ¿Existe comunicación mutua entre directivos y empleados?
9. ¿Se capacita y evalúa permanentemente al personal a su cargo?
10. ¿Se evalúa el nivel de cumplimiento del presupuesto empresarial a nivel de eficiencia y eficacia?
11. ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un sistema de control interno y cuáles son los responsables de su aplicación?
12. ¿La importadora ha establecido un Sistema de Control Interno anteriormente?
13. ¿Cree usted que el Diseño de un Sistema de Control Interno ayudará a lograr mayor eficiencia, eficacia en las operaciones y minimizar cualquier tipo de riesgo empresarial que pueda existir?

14. ¿Usted en calidad de gerente general, está de acuerdo en que se cree un Sistema de Control Interno que se adapte a las necesidades y que contribuya a una mejora dentro de la administración, además de trabajar bajo los lineamientos y cláusulas que se establezcan en el sistema de control interno?

## ANEXO B: CUESTIONARIO



**ESPOCH**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE TRABAJO

**Objetivo:** Determinar los problemas y limitaciones que existen en Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., para establecer soluciones necesarias a través del Diseño de un Sistema de Control Interno.

**Marque con una X la opción que más se acerque a la realidad de la entidad.**

**Pregunta 1:** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, código de ética y valores corporativos establecidos por la empresa?

SI

NO

**Pregunta 2:** ¿Importadora Comercial Bolívar Cía. Ltda., cuenta con reglamentos, políticas y manuales que establezcan el cómo, ¿cuándo y quién debe ejecutar, prevenir y corregir los riesgos de las operaciones?

SI

NO

**Pregunta 3:** ¿La importadora cuenta con un organigrama de tipo estructural y funcional en el que se identifique de manera clara las diferentes áreas y líneas jerárquicas?

SI

NO

**Pregunta 4:** ¿Se cuenta con un manual de funciones que le permita delimitar y segregar funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo?

SI

NO

**Pregunta 5:** ¿Los directivos de la Importadora, fomentan capacitaciones periódicas, incentivos y premios para el personal?

SI

NO

**Pregunta 6:** ¿Con que frecuencia la máxima autoridad de la importadora, evalúa el desempeño del personal?

SI

NO



**Pregunta 7:** ¿Se evalúa el nivel de cumplimiento del presupuesto empresarial a nivel de eficiencia y eficacia?

SI

NO

**Pregunta 8:** ¿En el área de inventarios se aplica procedimientos de control interno para su manejo?

SI

NO

**Pregunta 9:** ¿Realiza la empresa por lo menos una vez al año controles físicos y documentales a las existencias?

SI

NO

**Pregunta 10:** ¿La empresa cuenta con medidas para prevenir y corregir riesgos?

SI

NO

**Pregunta 11:** ¿Cree usted que se están cumpliendo los objetivos para los cuales fue creada la empresa?

SI

NO

**Pregunta 12:** ¿Cree usted que cumple con todas y cada una de sus funciones?

SI

NO

**Pregunta 13:** ¿Conoce usted si existe un sistema de control interno que se aplique en la importadora?

SI

NO

**Pregunta 14:** ¿Cree usted que es necesario que se proceda al Diseño de un Sistema de Control Interno para lograr mayor eficiencia, eficacia en todas las operaciones y minimizar los riesgos empresariales?

SI

NO



esPOCH

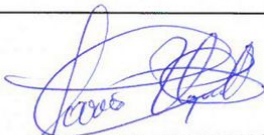

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 08 / 08 / 2022

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> DAYSI TATIANA RICACHI CHAFLA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>Título a optar:</b> LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

  
DIRECCION DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
Y LA INVESTIGACION  
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas C.C.  
DBRA II ANALISTA DE BIBLIOTECA I

1714-DBRA-UTP-2022