

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA:  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO A LA  
EMPRESA DISMOTEXTIL S.A., UBICADA EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO

AUTORA:  
GRACIELA DEL PILAR SIMBAÑA QUILUMBA

DIRECTOR:  
JOSÉ ANDRÉS LÓPEZ JARAMILLO

Quito, mayo del 2015

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DEL USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Graciela del Pilar Simbaña Quilumba, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, mayo del 2015

Graciela del Pilar Simbaña Quilumba

C.I. 1715420350

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos los docentes que conforman la Universidad Politécnica Salesiana que tuve el privilegio de conocer y que han sido parte primordial para mi crecimiento profesional.

De manera especial mi más sincero agradecimiento al Ing. José Andrés López Jaramillo, tutor de tesis asignado, quién con su apoyo ha sido posible el presente trabajo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
MARCO CONCEPTUAL DE CONTROL INTERNO.....	2
1.1 Fundamentos teóricos.....	2
1.1.1 Definición.....	2
1.1.2 Objetivos .....	2
1.1.3 Importancia .....	3
1.1.4 Clasificación.....	4
1.1.5 Métodos de evaluación.....	5
1.1.6 Proceso de evaluación del riesgo .....	6
1.2 Modelo COSO.....	7
1.2.1 Origen.....	7
1.2.2 Definición.....	7
1.2.3 Importancia .....	8
1.2.4 Componentes.....	8
1.2.4.1 Ambiente de control.....	9
1.2.4.2 Evaluación de riesgos.....	10
1.2.4.3 Actividades de control.....	10

1.2.4.4 Información y comunicación .....	11
1.2.4.5 Supervisión.....	11
1.3. Modelo COSO 2.....	12
1.3.1 Origen.....	12
1.3.1 Proceso de implantación .....	12
CAPÍTULO 2 .....	14
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE DISMOTEXTIL .....	14
2.1 Aspectos generales .....	14
2.1.1 Antecedentes .....	14
2.1.2 Objetivo general .....	15
2.1.3 Objetivos específicos .....	15
2.1.4 Estructura organizacional y funcional.....	15
2.1.5 Procedimientos empíricos establecidos.....	16
2.2 Identificación de los riesgos del proceso .....	18
2.3 Identificación de controles relevantes a implementarse.....	19
2.4 Evaluación.....	19
CAPÍTULO 3 .....	43
SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE DISMOTEXTIL.....	43
3.1 Metodología para la aplicación del sistema del control interno.....	44
3.1.1 Planificación.....	44

3.1.2	Ejecución.....	48
3.1.3	Evaluación.....	81
3.2	Cronograma de implementación .....	81
3.3	Resultados .....	82
	LISTA DE REFERENCIAS .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Dismotextil S.A. ....	16
Figura 2. Nivel de riesgo y confianza ambiente de control.....	27
Figura 3. Nivel de riesgo y confianza ambiente de control.....	30
Figura 4. Nivel de confianza y riesgo actividades de control .....	35
Figura 5. Nivel de confianza y riesgo información y comunicación .....	38
Figura 6. Nivel de confianza y riesgo supervisión y monitoreo .....	41
Figura 7. Esquema del sistema de control interno .....	44
Figura 8. Propuesta Organigrama actualizado Dismotextil .....	57
Figura 9. Enlace proceso productivo con estructura organizacional Dismotextil.....	75
Figura 10. Cronograma de implementación del sistema de control interno de Dismotextil S.A.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación convencional del control.....	4
Tabla 2. Relaciones entre COSO 1 y COSO 2.....	12
Tabla 3. Resumen de la evaluación de los componentes del modelo COSO 1.....	42
Tabla 4. Distribución empleados Dismotextil.....	42
Tabla 5. Ponderación Ambiente de Control.....	60
Tabla 6. Medición de los controles .....	60
Tabla 7. Matriz FODA Dismotextil S.A. ....	61
Tabla 8. Escala probabilidad .....	65
Tabla 9. Escala de impacto.....	65
Tabla 10. Puntuación escala de probabilidad.....	65
Tabla 11. Puntuación escala de impacto .....	65
Tabla 12. Matriz de riesgos .....	66
Tabla 13. Nivel de riesgos.....	66
Tabla 14. Segregación de Funciones.....	69
Tabla 15. Características de la información .....	76



## **RESUMEN**

La presente tesis consiste en la elaboración de un Diseño del Sistema de Control Interno aplicado a la empresa Dismotextil S.A. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

El objetivo del Sistema de Control Interno es evaluar los procesos internos de operación y el nivel de cumplimiento de cada procedimiento establecido en la empresa para detectar, prevenir y corregir a tiempo los posibles riesgos que ocasionan irregularidades de las operaciones y de esta manera tomar decisiones asertivas para obtener una mayor rentabilidad económica.

Para ello, se ha requerido información primaria proporcionada por personal de la empresa; tales como jefaturas, supervisores y personal operativo. Además se ha requerido de información secundaria como investigaciones en libros de administración y auditoría que han desarrollado capítulos de control interno.

La tesis contiene tres capítulos:

### Marco conceptual del control interno

Se realizará un breve estudio de la definición, objetivos, importancia, clasificación, métodos de evaluación del control interno y del informe del modelo COSO, el cual permitirá tener una base para el desarrollo del Sistema de Control Interno de la empresa Dismotextil.

### Evaluación de los procesos de Dismotextil

Permitirá conocer el nivel de confianza y riesgo que tiene la empresa con los controles establecidos.

### Sistema de Control Interno de Dismotextil

De acuerdo al análisis realizado, se realizará la propuesta del sistema de control Interno de la empresa.

## **ABSTRACT**

This thesis is the development of a design of an Internal Control System applied to the Dismotextil Company S.A. located in the Metropolitan District of Quito.

The objective of the Internal Control System is to assess the internal processes of operation and the level of compliance of each procedure laid down in the company to detect, prevent and correct the possible risks that cause irregularities in transactions and thus take assertive decisions for greater profitability.

To this end, it has required primary information provided by company personnel; such as headquarters, supervisors and operational staff. It has also been required secondary information such as research books of directors and audit chapters have developed internal control.

The thesis contains three chapters:

### Framework of Internal Control

A brief study of the definition, objectives, importance, classification, methods of evaluation of internal control and the COSO model report, which will be the basis for the development of internal control system of the company will be held Dismotextil

### Assessment Processes Dismotextil

It will reveal the level of trust and risk that the company with the controls

### Internal Control System Dismotextil

According to analysis, the proposed system of internal control of the company will be held.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas deben contar con un sistema adecuado de control interno para salvaguardar sus recursos ya que en el caso de no existir, la entidad corre el riesgo de fraudes o comúnmente llamados desviaciones de las operaciones; esto influye que internamente las decisiones tomadas no sean las correctas lo que conlleva a resultados no esperados.

La importancia de implementar un sistema de control interno en la empresa Dismotextil es vital ya que el crecimiento de la misma ha sido significativo y requiere un manejo más técnico que evite el desperdicio de recursos humanos y económicos que han generado un alto costo generando pérdidas cuantitativas que actualmente le ha llevado a solicitar créditos para capital de trabajo.

En este sentido, para la implementación del sistema de control interno se ha tomado como modelo al Informe COSO 1; mismo que permite analizar de forma global a través de sus componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

El objetivo fundamental de este trabajo es identificar las falencias y/o debilidades para tomar las medidas correctivas necesarias y de esta manera mejorar el proceso para alcanzar resultados óptimos que permitan un escenario diferente para la empresa, cumpliendo con las obligaciones impuestas por el gobierno ecuatoriano.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizará un breve estudio del Informe COSO 1 para evaluar los procesos existentes mediante sus componentes que permitirá la elaboración del “Diseño del Sistema de Control Interno de la empresa Dismotextil S.A.”. Adicionalmente, se procederá a evaluar los procesos existentes para determinar las falencias de los controles empíricos establecidos para establecer el nivel de confianza y riesgos que la empresa tiene actualmente. Esto nos permitirá conocer la metodología a aplicarse para la implementación del sistema de control interno basado en el modelo COSO.

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO CONCEPTUAL DE CONTROL INTERNO**

#### 1.1 Fundamentos teóricos

Para el desarrollo de los fundamentos teóricos de lo que significa el Control Interno, se ha tomado de varios libros que han desarrollado capítulos completos de Control Interno y Modelo COSO 1.

Si bien es cierto que se ha analizado la información de varios libros, también es cierto que se ha transcrito en palabras diferentes y se ha añadido puntos que se estiman importantes para el desarrollo de la metodología del Sistema de Control Interno para la empresa Dismotextil S.A.

##### 1.1.1 Definición

“Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y metas” (Mantilla Blanco, 2009, pág. 66).

El control interno implica procedimientos bien estructurados que se engranen entre todas las áreas de administración, producción y comercialización con el propósito de optimizar los recursos económicos, financieros, humanos y la utilización de los materiales adquiridos para alcanzar los objetivos propuestos por los directivos de la empresa.

##### 1.1.2 Objetivos

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (Estupiñan, 2002, pág. 19).

Por tanto, la implementación del control interno en la empresa permitirá:

- Contar con información económica financiera confiable para la toma de decisiones oportunas y eficaces.
- Asegurar que el desarrollo de las operaciones se realizan con eficiencia y eficacia.
- Cumplir con las obligaciones legales establecidas en el país.
- Garantizar la optimización de los recursos de la empresa.
- Alcanzar las metas administrativas, productivas y comerciales.
- Evaluar el desempeño de las actividades.
- Crear confianza en los directivos para atraer inversiones y por ende crecimiento en la empresa.

### 1.1.3 Importancia

*Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa se establezca un control interno, ya que con esto*

*se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.* (Gonzalez, 2013)

El control interno brinda la seguridad requerida en toda empresa para minimizar riesgos de fraude y/o desperdicio de recursos mediante procedimientos administrativos, contables y financieros. Por tanto, permite obtener información oportuna, veraz y confiable.

#### 1.1.4 Clasificación

Tabla 1. Clasificación convencional del control

Según su relación con lo controlado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interno o externo</li> <li>➤ Directo indirecto</li> </ul>
Según la oportunidad de realización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Previo (o el que guía)</li> <li>➤ Perceptivo (ó concurrente, el si-no, o de inspección)</li> <li>➤ Posterior</li> </ul>
Según el objeto de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De legalidad</li> <li>➤ De mérito</li> <li>➤ De resultado</li> </ul>
Según su alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sobre las personas</li> <li>➤ Sobre la gestión</li> </ul>
Según la forma del acto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Legislativo</li> <li>➤ Administrativo</li> <li>➤ Jurisdiccional</li> <li>➤ Técnico</li> </ul>
Según el instrumento empleado para controlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manual</li> <li>➤ Mecánico</li> <li>➤ Humano</li> <li>➤ Institucional</li> <li>➤ Automático</li> <li>➤ Mixto</li> </ul>

Según la medición que emplea	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analógico</li> <li>➤ Digital</li> <li>➤ Analógico – digital</li> </ul>
Según el nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normativo</li> <li>➤ Procedimental</li> <li>➤ Técnico</li> </ul>

Fuente: (Mantilla Blanco, 2009, pág. 79)

De acuerdo a la clasificación convencional del control, en resumen se puede mencionar que el Control Interno se clasifica según la función, acción y ubicación pero para el presente estudio se enfocará a la clasificación de acuerdo a la función:

- Control interno administrativo

Permite que el ingreso y la preparación de la información contable sean confiable en los informes financieros.

- Control interno productivo

Optimiza los recursos utilizados para disminuir el costo de producción y de esta manera asegurar un mayor margen de rentabilidad mediante un producto bien elaborado y de calidad.

- Control interno de comercialización

Garantiza que el proceso de comercialización se desarrolle eficaz y eficientemente para aumentar el mercado actual y el presupuesto de ventas establecido.

#### 1.1.5 Métodos de evaluación

Para la evaluación del control interno “es indispensable el conocimiento del diseño de los controles relevantes y determinar si han sido puestos en práctica por la compañía” (Ray, W; Kurt, P, 2005, p. 223). Para lo cual, se deben considerar tres

métodos de evaluación que se menciona a continuación y que generalmente son utilizados como papeles de trabajo de un auditor:

#### 1. Método de cuestionario

Es la elaboración de una serie de preguntas estandarizadas que permitan obtener información sobre el tema a investigar, las mismas que deben ser dirigidas a los directivos y jefaturas de la empresa.

Los cuestionarios deben ser diseñados de tal manera que cada respuesta afirmativa indique la existencia de una medida de control; mientras que la respuesta negativa significa una falla o falencia en el proceso establecido. Esto ayudará a establecer el nivel de confianza y de riesgo que tiene la empresa.

La mayor desventaja de este método es la inflexibilidad ya que en ocasiones la respuesta puede estar sujeta a una observación que puede ser positiva pero lamentablemente se calificará como negativa.

#### 2. Método narrativo

Es la descripción de los procedimientos relevantes de la empresa mediante memorandos o una narración detallada de dicho proceso, en el cual se menciona el personal que realiza la actividad, los documentos preparados y formularios que intervienen.

#### 3. Diagramas de flujo

“Es una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia. Al lector experto le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la ausencia de procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos” (Ray, W; Kurt, P, 2005, pág. 227).

#### 1.1.6 Proceso de evaluación del riesgo

Nos permite conocer como los directivos de una empresa evalúan el riesgo y las medidas que toman para enfrentar la situación ante diversos escenarios como: nueva tecnología, rotación de personal clave, crecimiento, formas de negociación, nuevas políticas impuestas por el estado, etc.



Para las empresas sujetas a controles externos impuestos por el estado, el proceso de evaluación del riesgo se relaciona a la información que contiene los estados financieros ya que los mismos son auditados por entidades del estado e involucra sanciones fuertes en el caso de encontrar inconsistencias en la información enviada.

## 1.2 Modelo COSO

### 1.2.1 Origen

“En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control –Integrated Framework” denominado COSO con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de control interno”. (Asociación Española para la Calidad, s/f)

El Modelo COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) nace con la finalidad de unificar interpretaciones existentes con relación al Control Interno para facilitar su evaluación en cualquier empresa. El Modelo COSO es publicado en 1992 en Estados Unidos.

Fue integrado por cinco organismos profesionales como:

- a. AAA                   Asociación Americana de Contadores
- b. AICPA                Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados
- c. FEI                    Instituto de Ejecutivos Financieros
- d. IIA                    Instituto de Auditores Internos
- e. IMA                    Instituto de Contadores Gerenciales

(Instituto de Auditores Internos de Argentina, 2003, pág. 1)

### 1.2.2 Definición

El Modelo COSO es un informe que enfatiza la necesidad que los directivos de una empresa tengan una definición común sobre el control interno para lo cual se establece un modelo base para que cualquier empresa pueda evaluar su sistema de

control interno y mejorarlo si fuese necesario. Según Wittington, P. (2005) la definición que establece el Informe COSO es:

“Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías: 1) Confiabilidad de los informes financieros; 2) Eficacia y eficiencia de las operaciones; y 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.” (p. 213)

### 1.2.3 Importancia

“... este informe ofrece una cantidad de beneficios. Con esta base para la mutua comprensión, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje en común y comunicarse más eficazmente. Los ejecutivos de empresas estarán en condiciones de apreciar sistemas de control interno contra un estándar y fortalecer los sistemas e impulsar sus empresas hacia metas establecidas” (Guillermo, 2009, pág. 9) .

Por tanto, el Modelo COSO es una herramienta que permite tener en claro una definición común sobre el control interno ya que ayuda a la entidad a alcanzar sus objetivos puesto que sus componentes son interrelacionados y facilitan el cumplimiento de las actividades de la empresa de una manera eficiente y eficaz.

### 1.2.4 Componentes

El control interno de acuerdo al informe COSO consta de cinco componentes, mismos que se explican en el Capítulo 7 del libro de Principios de Auditoría de Wittintong & Pany y que se detalla a continuación:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

Cada componente mencionado será explicado individualmente a continuación.

#### 1.2.4.1 Ambiente de control

Establece el entorno con el cual se debe manejar un control interno y para ello se fundamenta en:

- a) Integridad y valores éticos: La empresa deberá establecer normas conductuales y éticas que desanimen al personal a realizar actividades incorrectas. Un ejemplo de ello, sería quitar o mermar posibles tentaciones que los colaboradores que conforman y vigilan el control interno se vean tentados ante una proposición que ocasione un fraude a la empresa.
- b) Compromiso con la competencia: Contar con el conocimiento y experiencia necesaria para ejercer el seguimiento del control establecido.
- c) Consejo de administración o consejo de auditoría: La independencia del consejo de administración o consejo de auditoría garantizará su desempeño eficiente y eficaz ya que las dificultades o novedades de los controles establecidos serán informados.
- d) Filosofía y estilo operativo de los ejecutivos: La manera de cómo hacen frente a una situación dependerá de la filosofía y estilo que sus ejecutivos estén acostumbrados a realizar sus actividades.
- e) Estructura organizacional: En un control interno se deben establecer responsabilidades y esto dependerá de la estructura organizacional que tenga la empresa para poder definir de manera correcta.
- f) Asignación de autoridad y de responsabilidades: “El personal necesita conocer sus responsabilidades, así como las normas y políticas que las rigen” (Ray, W; Kurt, P, 2005, pág. 226). Para ello, es importante la realización de una descripción clara de cada puesto de trabajo, en la cual se establezcan las actividades a realizar, normas a seguir y jefaturas a quién debe reportar.
- g) Políticas y procedimientos en recursos humanos: La idoneidad del ambiente de control dependerá del tipo de personas que sean contratadas y para ello, los procedimientos de contratación de personal deberá estar bien definido.

#### 1.2.4.2 Evaluación de riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (Estupiñan, 2002, pág. 28)

El establecimiento de objetivos es la base con la cual una empresa puede analizar e identificar las causas de los riesgos que pueden presentarse durante el proceso para alcanzar lo planteado.

Por otro lado, este componente también analiza el manejo de cambios que la empresa puede enfrentar ya que éstos pueden influenciar en la efectividad de las operaciones de manera positiva o negativa para el logro de los objetivos.

Hoy en día las empresas ecuatorianas atraviesan constantes cambios en todos los ámbitos que se desenvuelven; un ejemplo es el Sistema de Rentas Internas que usualmente lanza resoluciones que modifica a la ley de Régimen Tributario Interno y por ende afecta a lo económico y tecnológico de la empresa.

Con el ejemplo mencionado, la organización debe estar consciente que una evaluación de los riesgos es vital para mermar y/o evitar el impacto que el cambio puede ocasionar a la estructura de la misma.

#### 1.2.4.3 Actividades de control

Wittington & Penny menciona que las actividades de control “son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos”. (Ray, W; Kurt, P, 2005, pág. 219)

Mediante las políticas y procedimientos se puede verificar el nivel de cumplimiento, eficiencia y eficacia de cada actividad asignada. Las actividades de control son

fundamentales en todo control interno ya que se puede determinar posibles errores que no esté definido en el procedimiento impuesto.

#### 1.2.4.4 Información y comunicación

“Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna”. (Estupiñan, 2002, pág. 34)

Un ejemplo son los estados financieros ya que mediante ellos los directivos toman decisiones económicas importantes; si una empresa no contará con dichos informes de manera adecuada y oportuna, sus directivos tomarán decisiones erradas que ocasionará la inestabilidad económica de la empresa.

Los directivos de una empresa no solo toman decisiones financieras sino también deciden con respecto a la parte administrativa, productiva y comercial que conforma la empresa; basándose en informes realizados por las jefaturas establecidas en la empresa.

La información y comunicación constituye una base fuerte para la toma de decisiones correctas.

#### 1.2.4.5 Supervisión

“La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente”. (Estupiñan, 2002, pág. 38).

La supervisión implica el monitoreo constantemente de los procedimientos implementados para verificar su buen funcionamiento y/o reestructurar para mejorarlos y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, es muy importante que las personas asignadas a esta tarea cuenten con los conocimientos necesarios para que se encuentren con la capacidad de identificar las falencias del proceso supervisado.

### 1.3. Modelo COSO 2

#### Administración de riesgos (ERM Enterprise Risk Management)

##### 1.3.1 Origen

“La versión del 2004 es una ampliación del informe original, para dotar al control interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o gestión de riesgos.” (Equipo de trabajo Nasaudit, 2009)

El informe del Modelo COSO 2 fue publicado en el 2004 y es una extensión del primer informe (1992) con una orientación a la administración de riesgos para lo cual es importante indicar la interacción entre los informes mencionados:

Tabla 2. Relaciones entre COSO 1 y COSO 2

COSO 1		COSO 2	
Ambiente de control		Ambiente interno	
		Establecimiento de objetivos	
		Identificación de riesgos	
Evaluación de riesgos		Evaluación de riesgos	
		Respuesta a los riesgos	
Actividades de control		Actividades de control	
Información y comunicación		Información y comunicación	
Monitoreo		Monitoreo	

Fuente: [www.actualicese.com](http://www.actualicese.com)

##### 1.3.1 Proceso de implantación

“El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del marco de la manera más eficaz y eficiente posible” (COSO, 2004, pág. 7)

Las etapas para el proceso de implantación que se mencionan en las técnicas de aplicación de gestión de riesgos corporativas son:

- Grado de preparación del equipo líder

Establecer un equipo líder que se familiarice a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco.

- Apoyo de la alta dirección

“El apoyo del consejero delegado y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito” (COSO, 2004, pág. 7)

La alta dirección debe conocer que la responsabilidad de la implantación de cualquier sistema de control es de ellos, por lo que debe dar el apoyo necesario para alcanzar lo propuesto.

- Desarrollo del plan de implantación.

Es la realización de un plan inicial para el cumplimiento de las siguientes fases. Se establecen responsabilidades y un sistema de gestión de comunicación y coordinación del equipo para alcanzar las metas propuestas.

- Diagnóstico de la situación actual.

Es la evaluación del estado actual de la empresa con respecto a las políticas y procedimientos existentes.

- Visión de la gestión de riesgos corporativos.

Establecer la manera cómo se va a aplicar la gestión de riesgos corporativos de tal forma que se integre en la empresa para alcanzar los objetivos.

- Desarrollo de capacidades

Conocer la situación actual de la organización proporciona el entendimiento necesario para saber las capacidades personales, tecnológicas y de proceso existentes y las que se debe desarrollar.

- Plan de implantación

Es la optimización del plan inicial, donde se establecen responsabilidades y disciplinas generales.

- Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio

Son las acciones necesarias para el cambio requerido en la organización.

- Seguimiento

Es la revisión continua de las capacidades de gestión de riesgos.

## **CAPÍTULO 2**

### **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE DISMOTEXTIL**

Este capítulo proporcionará información sobre la empresa en lo que se refiere a la historia, objetivos, estructura, controles empíricos establecidos y los posibles riesgos que la empresa corre por no contar con un sistema de control. A la vez nos permitirá obtener los requerimientos necesarios para la propuesta a implementarse.

#### 2.1 Aspectos generales

##### 2.1.1 Antecedentes

Dismotextil S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de vestir con una trayectoria de casi 20 años en el mercado, legalmente reconocida a título personal del ex – gerente propietario, señor Lenín Stalín Vásquez, y a partir del 2009 como una entidad jurídica legalmente constituida.

Durante 16 años la empresa era considerada como una microempresa con 40 colaboradores que permitía que la administración sea dirigida únicamente por el señor Vásquez sin ningún tipo de control. A partir del 2009, la empresa tiene un crecimiento significativo, por lo que es nombrada Contribuyente Especial y obligada a llevar Auditoría Externa, lo que permite implantar controles empíricos.

En el 2012, fallece el gerente propietario y asume la señora Nastia Montesdeoca, viuda, quién conjuntamente con el departamento contable inicia un plan piloto de capacitación para que el personal alcance un nivel adecuado de conocimientos que permita la implementación de varios controles que optimicen la utilización de los recursos.

Han transcurrido dos años desde el inicio del plan piloto de capacitación y se ha logrado que la mayoría de las jefaturas de cada área conozca sobre la importancia y aplicación de los controles implementados para contar con información veraz, real y confiable.



A pesar del arduo trabajo que se ha realizado tanto en la capacitación del personal como en la implementación de controles, es lamentable que no exista evidencia física de los controles establecidos, lo que ha permitido que no haya un seguimiento completo del cumplimiento de los controles impuestos.

#### 2.1.2 Objetivo general

Dismotextil S.A. no cuenta con un objetivo general como empresa, lo que genera que el personal desconozca la meta que deben alcanzar y por ende el no compromiso para conseguir lo planteado.

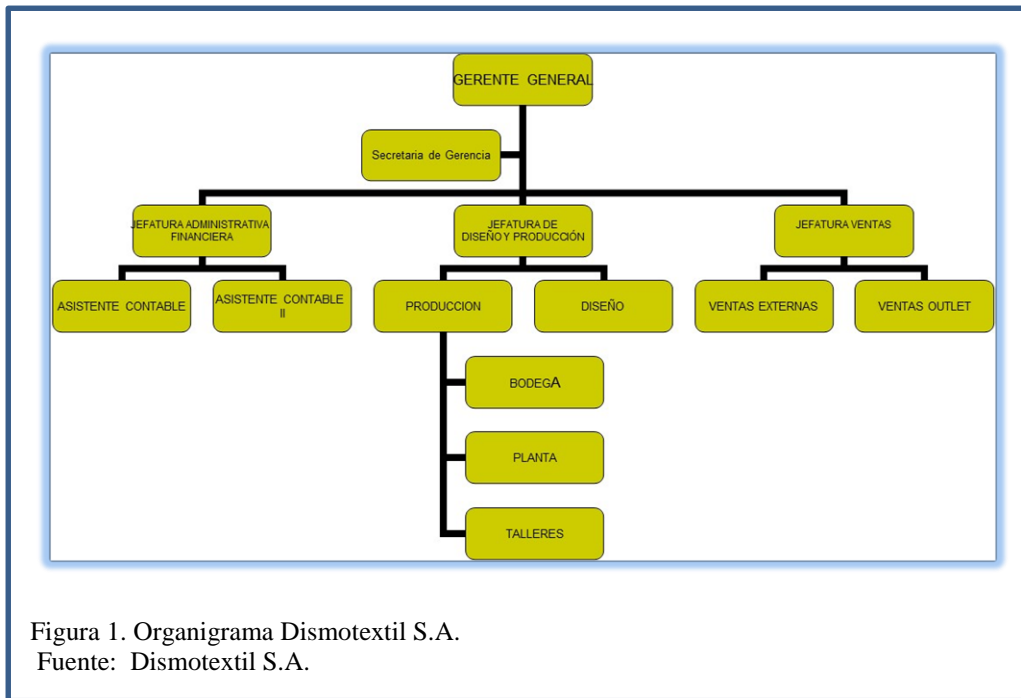
#### 2.1.3 Objetivos específicos

Al no existir un objetivo general establecido, conlleva a que la empresa no cuente con objetivos específicos que se enlacen al objetivo general. Sin embargo, cada área tiene objetivos:

- Contabilidad: Entregar balances y cumplir con los requerimientos de las entidades del estado.
- Producción: Diseñar y producir prendas de vestir
- Comercialización: Vender

#### 2.1.4 Estructura organizacional y funcional

La empresa cuenta con una estructura organizacional antigua, la misma que no ha sido actualizada y esto ha generado que el personal desconozca el nivel jerárquico que debe respetar.



### 2.1.5 Procedimientos empíricos establecidos

#### a) Administración

Encargado de salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables-financieros ya que es responsable de ingresar las transacciones autorizadas por la gerencia.

##### a. Compras

- i. Generar la orden de compra
- ii. Autorización de orden de compra
- iii. Realización del pedido
- iv. Entrega del pedido
- v. Verificación de detalle, cantidad y precio del pedido

##### b. Caja chica

- i. Responsabilidad de caja chica
- ii. Compras urgentes
- iii. Reposición al 60% del fondo total

##### c. Contratación del personal

- i. Prueba de conocimientos a los aspirantes

- ii. Ingreso del personal que haya obtenido el 80% de eficiencia
      - iii. Envío de documentos
    - d. Manejo de inventarios
      - i. Ingreso de producto terminado a sistema contable de acuerdo a la hoja de movimientos de áreas
      - ii. Salida de producto terminado: mediante documento escrito.
- b) Producción
  - Responsable del diseño y elaboración del producto.
    - a. Muestras
      - i. Creación del diseño
      - ii. Solicitud de materiales requeridos
      - iii. Realización de patronaje
      - iv. Realización de muestra
      - v. Entrega de muestra a diseñadora
    - b. Producción en línea
      - i. Presentación de muestras confeccionadas
      - ii. Aprobación de muestras de producción
      - iii. Toma fotográfica de las prendas confeccionadas
      - iv. Recepción del pedido
      - v. Elaboración de programación
      - vi. Adquisición de materia prima e insumos
      - vii. Realización de patronaje
      - viii. Corte
      - ix. Confección
      - x. Revisión
      - xi. Manualidades y Lavandería
      - xii. Terminados
      - xiii. Entrega de producto terminado a Bodega Principal
- c) Comercialización
  - Se encarga de armar estrategias para la ubicación del producto en el mercado.
    - a. Ventas
      - i. Pedido
      - ii. Verificación stock

- iii. Facturación
- iv. Entrega
- b. Cobranzas
  - i. Envío de facturas
  - ii. Cobro

## 2.2 Identificación de los riesgos del proceso

En los pocos procedimientos establecidos en Dismotextil, se ha encontrado los siguientes riesgos en el proceso:

### a) Administración

#### a. Compras

Aumentar el inventario por no existir la verificación de la existencia actual del producto a adquirir.

Adquisición tardía por desconocimiento de fecha de entrega.

#### b. Caja chica

Alto costo por adquisición insumos o materiales que deben ser realizados por el procedimiento de compras.

#### c. Contratación del personal

Ingreso de personal con referencias negativas.

Registro tardío de aviso de entrada del personal por no envío de documentos.

#### d. Manejo de inventarios

Salida de mercadería sin autorización.

### b) Producción

#### a. Muestras

Elaboración de prendas costosas por falta de aprobación.

Adquisición de insumos costosos por falta de ficha de costos de la muestra a elaborar.

Errores en el proceso por falta de ficha técnica.

#### b. Producción en línea

Fabricación de prendas complejas y con un costo elevado.

c) Comercialización

a. Ventas

Generación de cuenta incobrable por no análisis del estado de cuenta.

b. Cobranza

Factura no cobrada por falta de envío de la misma.

### 2.3 Identificación de controles relevantes a implementarse

En base a la identificación de los riesgos existentes de los controles establecidos, se determina que se realizará un rediseño de los procedimientos existentes y además se establecerán los siguientes controles:

a) Administración

a. Registro de transacciones como: bancos, cuentas por cobrar empleados, cuentas por cobrar clientes, activo fijo, cuentas por pagar, cuentas de ingresos, cuentas de gastos.

b) Producción

- a. Documentos y registros
- b. Proceso de producción
- c. Producto terminado

c) Comercialización

- a. Descuentos
- b. Devoluciones
- c. Presupuesto de gastos del área

### 2.4 Evaluación

Para la evaluación de los procesos establecidos en Dismotextil se ha aplicado los componentes del modelo del Informe COSO ya que los mismos son interrelacionados e integrados al proceso de gestión y nos permitirá medir los riesgos para realizar una propuesta del Diseño del Sistema de Control Interno de la empresa.

En este sentido, se ha realizado cuestionarios para establecer la calificación del nivel de riesgo y confianza, considerando los controles claves que la empresa debe tener y

asignando una ponderación para revisar la calificación y conocer el nivel de cada componente.

El cuestionario se ha diseñado como lo sugiere el libro de Principios de Auditoria de Wittintong and Penny; es decir, cada pregunta ha sido redactada de tal manera que la respuesta afirmativa signifique la existencia de un control. Por tanto, al momento de la evaluación del cuestionario, la respuesta afirmativa será calificada 1; mientras que la respuesta negativa tendrá una calificación de 0.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCIA  
01-03**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**AMBIENTE DE CONTROL**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<b>A</b>	<b>Integridad y valores éticos</b>				
1	¿Existe un código de ética empresarial?		X		
2	¿Si existe el código de ética, la empresa lo ha difundido?		X		
3	¿Se informa al personal sobre acciones disciplinarias que se toman en caso de existir comportamientos que afecte a la integridad y valores éticos?		X		
4	¿Existen sanciones para el personal que tengan actitudes contra la integridad y valores éticos?	X			
<b>B</b>	<b>Compromiso con la competencia</b>				
5	¿Los empleados cuentan con la competencia necesaria para el desempeño de sus actividades de control?		X		
6	¿El personal cuenta con el perfil establecido en la descripción de puestos de la empresa?		X		La empresa no cuenta con descripción de puestos.
7	¿Se contrata al personal con conocimientos y experiencia requerida?		X		
8	¿Se capacita al personal en las funciones que realiza?		X		
9	¿El personal conoce sobre la importancia de establecer un control interno?	X			
<b>C</b>	<b>Consejo de administración</b>				
10	¿Existe un consejo de administración para llevar a cabo las supervisión de los controles?		X		

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCIA  
02-03**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**AMBIENTE DE CONTROL**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
11	¿Los directivos de la empresa son independientes?		X		
12	¿Los miembros del directorio cuentan con la experiencia requerida para ejercer sus funciones?		X		Son pocos con la experiencia requerida
13	¿Los miembros del directorio evalúa los controles de los procesos vigentes?		X		No lo realizan todos
14	¿El directorio identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo?		X		
<b>D</b>	<b>Filosofía y estilo operativo de los ejecutivos</b>				
15	¿La dirección se interesa en apoyar a la implementación de controles en la empresa a través de políticas, documentos, reuniones, u otros medios?	X			Siempre y cuando no influya con el proceso productivo.
16	¿La dirección motiva al desarrollo de las actividades con honestidad?	X			
17	¿Se deja evidencia física frente a corrección de actos fraudulentos detectados?	X			
18	¿La dirección otorga el personal requerido para el desarrollo de las actividades de control?		X		El apoyo no es suficiente
19	¿La actitud de la dirección es positiva para la implementación de los controles?	X			
20	¿Existen políticas y normas escritas por parte de los directivos?		X		
<b>E</b>	<b>Estructura organizacional</b>				
21	¿Existe una estructura bien diseñada que permita planear, dirigir y controlar las operaciones?		X		

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCIA  
03-03**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**AMBIENTE DE CONTROL**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
22	¿Existe asignación de responsabilidades por escrito?		X		
<b>F</b>	<b>Asignación de autoridad y responsabilidades</b>				
23	¿Existe una adecuada división de autoridades, responsabilidades y obligaciones?		X		
24	¿Existe un manual de descripción de funciones bien definida?		X		
25	¿La empresa se asegura que los empleados conozcan los documentos normativos que regulan las actividades?	X			Los que existan
26	¿El personal de la empresa conoce bien sus responsabilidades, así como las normas y reglas que rigen?		X		
<b>G</b>	<b>Políticas y procedimientos de recursos humanos</b>				
27	¿Existen políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación del personal?		X		Tienen políticas y procedimientos pero no de todas las actividades.
28	¿Cuenta con un programa de inducción al personal relacionado al puesto que ingresa?		X		
29	¿Se cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de las actividades de cada área?		X		No todas las áreas
30	¿La empresa elabora un programa de capacitación para el personal?		X		
31	¿Los sueldos y salarios está relacionado con el cargo y función que desarrolla los empleados?		X		

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.**

**ECIA**  
**01-03**

ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN		
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL		SI	= 1	
		NO	= 0	
No.	PREGUNTA	POND.	CALIF.	OBSERVACIONES
<b>A</b>	<b>Integridad y valores éticos</b>			
1	¿Existe un código de ética empresarial?	1	0	
2	¿Si existe el código de ética, la empresa lo ha difundido?	1	1	
3	¿Se informa al personal sobre acciones disciplinarias que se toman en caso de existir comportamientos que afecte a la integridad y valores éticos?			
4	¿Existen sanciones para el personal que tengan actitudes contra la integridad y valores éticos?	1	0	
<b>B</b>	<b>Compromiso con la competencia</b>	1	0	
5	¿Los empleados cuentan con la competencia necesaria para el desempeño de sus actividades de control?	1	0	
6	¿El personal cuenta con el perfil establecido en la descripción de puestos de la empresa?			
7	¿Se contrata al personal con conocimientos y experiencia requerida?	1	0	
8	¿Se capacita al personal en las funciones que realiza?	1	0	
9	¿El personal conoce sobre la importancia de establecer un control interno?	1	1	
<b>C</b>	<b>Consejo de administración</b>	1	1	
10	¿Existe un consejo de administración para llevar a cabo las supervisión de los controles?	1	1	
<b>SUBTOTAL</b>		10	4	

Elaborado por:	Revisado por:
Graciela Simbaña	Ing. Jose A. López
Fecha	Fecha revisión
25/01/2015	

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.**

**ECIA**  
**02-03**

ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN		
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL		SI	= 1	
		NO	= 0	
No.	PREGUNTA	PONDER	CALIF.	OBSERVACIONES
11	¿Los directivos de la empresa son independientes?	1	0	
12	¿Los miembros del directorio cuentan con la experiencia requerida para ejercer sus funciones?	1	0	
13	¿Los miembros del directorio evalúa los controles de los procesos vigentes?	1	0	
14	¿El directorio identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo?	1	0	
<b>D</b>	<b>Filosofía y estilo operativo de los ejecutivos</b>			
15	¿La dirección se interesa en apoyar a la implementación de controles en la empresa a través de políticas, documentos, reuniones, u otros medios?	1	1	
16	¿La dirección motiva al desarrollo de las actividades con honestidad?	1	1	
17	¿Se deja evidencia física frente a corrección de actos fraudulentos detectados?	1	1	
18	¿La dirección otorga el personal requerido para el desarrollo de las actividades de control?	1	0	
19	¿La actitud de la dirección es positiva para la implementación de los controles?	1	1	
20	¿Existen políticas y normas escritas por parte de los directivos?	1	0	
<b>E</b>	<b>Estructura organizacional</b>			
21	¿Existe una estructura bien diseñada que permita planear, dirigir y controlar las operaciones?	1	0	
<b>SUBTOTAL</b>		11	4	

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.**

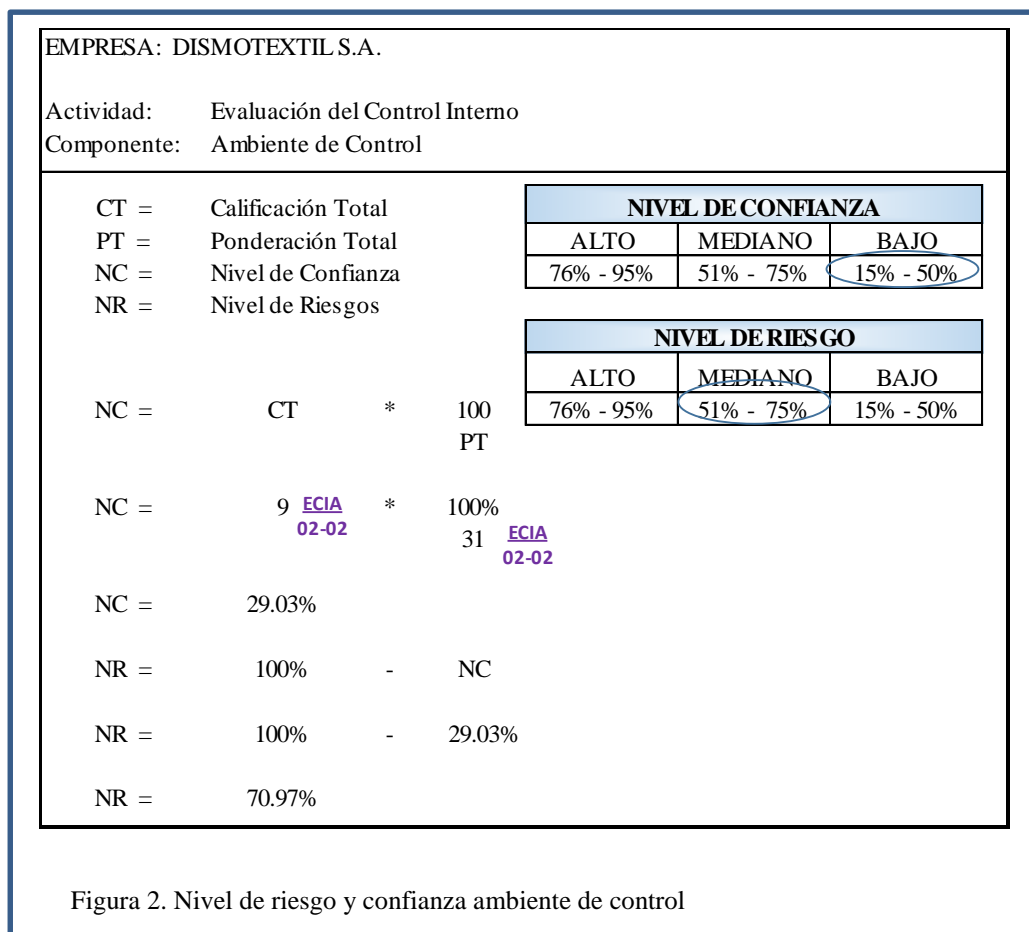
**ECIA**  
**03-03**

ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN		
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL		SI	= 1	
		NO	= 0	
No.	PREGUNTA	PONDER	CALIF.	OBSERVACIONES
22	¿Existe asignación de responsabilidades por escrito?	1	0	
<b>F</b>	<b>Asignación de autoridad y responsabilidades</b>			
23	¿Existe una adecuada división de autoridades, responsabilidades y obligaciones?	1	0	
24	¿Existe un manual de descripción de funciones bien definida?	1	0	
25	¿La empresa se asegura que los empleados conozcan los documentos normativos que regulan las actividades?	1	1	
26	¿El personal de la empresa conoce bien sus responsabilidades, así como las normas y reglas que rigen?	1	0	
<b>G</b>	<b>Políticas y procedimientos de recursos humanos</b>			
27	¿Existen políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación del personal?	1	0	
28	¿Cuenta con un programa de inducción al personal relacionado al puesto que ingresa?	1	0	
29	¿Se cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de las actividades de cada área?	1	0	
30	¿La empresa elabora un programa de capacitación para el personal?	1	0	
31	¿Los sueldos y salarios está relacionado con el cargo y función que desarrolla los empleados?	1	0	
<b>SUBTOTAL</b>		10	1	

PONDERACIÓN TOTAL  
 CALIFICACIÓN TOTAL

31  
 9

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión



El componente de ambiente de control tiene un nivel de confianza del 29.03%. Este resultado es a consecuencia de la no existencia de controles, falta de políticas, normas y procedimientos que permitan al personal desenvolverse en un entorno adecuado para que realicen sus operaciones eficiente y eficazmente.

Al tener un nivel de confianza BAJO, ocasiona que el nivel de riesgo sea MEDIANO 70.97% y por ende ocasiona que los riesgos de la empresa sean mayores ante cualquier circunstancia negativa que se presente.

El ambiente de control es de gran influencia en cualquier entidad ya que es la base para el desarrollo de las actividades; Rodrigo Estupiñan menciona que “es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control”.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCIE  
01-01**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
<b>A</b>	<b>OBJETIVOS</b>				
1	¿Tiene la empresa un objetivo general?		X		
2	¿Los empleados conocen cuáles son los objetivos a alcanzar?		X		Trabajan en base metas diarias
3	¿Para alcanzar el objetivo general se han establecidos objetivos		X		
<b>B</b>	<b>RIESGOS</b>				
4	¿La empresa está preparada para encarar los riesgos que pueden presentarse debido a cambios internos o externos?		X		
5	¿La empresa cuenta con un plan de actividades que ayude a identificar y analizar los riesgos que se puedan presentar?		X		
6	¿La empresa puede identificar los riesgos de alto impacto?		X		
7	¿La actitud del personal ante un cambio es positiva?	X			
8	¿La empresa conoce cuál es el área que deben realizar un cambio inmediato?	X			
9	¿Se identifica los riesgos por cada objetivo?		X		
10	¿Los directivos pueden identificar los riesgos que pueden afectar al desarrollo normal de las actividades?		X		
11	¿Al momento de identificarse un riesgo se ha analizado los factores internos o externos que lo ocasionaron?		X		
12	¿Los riesgos que se han presentado han sido cuantificados?		X		

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión

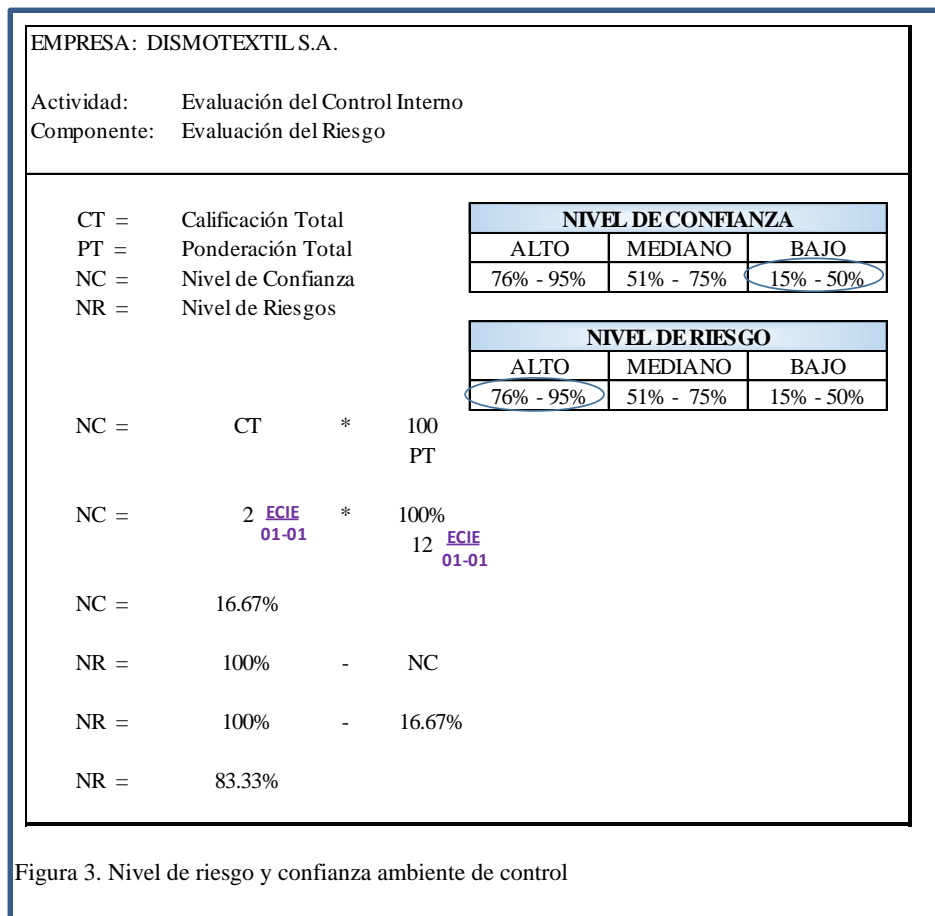
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.**

<b>ECIE</b> <b>01-01</b>
-----------------------------

ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN		
COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO		SI	= 1	
		NO	= 0	
No.	PREGUNTA	POND.	CALIF.	OBSERVACIONES
<b>A OBJETIVOS</b>				
1	¿Tiene la empresa un objetivo general?	1	0	
2	¿Los empleados conocen cuáles son los objetivos a alcanzar?	1	0	
3	¿Para alcanzar el objetivo general se han establecidos objetivos específicos?	1	0	
<b>B RIESGOS</b>				
4	¿La empresa está preparada para encarar los riesgos que pueden presentarse debido a cambios internos o externos?	1	0	
5	¿La empresa cuenta con un plan de actividades que ayude a identificar y analizar los riesgos que se puedan presentar?	1	0	
6	¿La empresa puede identificar los riesgos de alto impacto?	1	0	
7	¿La actitud del personal ante un cambio es positiva?	1	1	
8	¿La empresa conoce cuál es el área que deben realizar un cambio inmediato?	1	1	
9	¿Se identifica los riesgos por cada objetivo?	1	0	
10	¿Los directivos pueden identificar los riesgos que pueden afectar al desarrollo normal de las actividades?	1	0	
11	¿Al momento de identificarse un riesgo se ha analizado los factores internos o externos que lo ocasionaron?	1	0	
12	¿Los riesgos que se han presentado han sido cuantificados?	1	0	

**TOTAL**    12    2

Elaborado por:	Revisado por:
Graciela Simbaña	Ing. Jose A. López
<b>Fecha</b>	Fecha revisión
25/01/2015	



El componente de evaluación del riesgo presenta un nivel de confianza BAJO ya que Dismotextil no ha establecido objetivos que permitan orientar, organizar y guiar sus actividades.

Con la ausencia de objetivos, la empresa tiene un nivel de riesgo ALTO porque a través de establecimientos de metas se pueden identificar y analizar los riesgos potenciales que pueden impedir el alcance del mismo.

Este componente también analiza el manejo que la empresa tiene ante cualquier cambio que se presente. Según Estupiñan, los cambios pueden influir en la efectividad de los controles internos ya que los mismos pueden ser los no adecuados bajo otras circunstancias. (Estupiñan, 2002, pág. 31)

Los directivos de la empresa jamás han realizado un análisis del FODA que les permita planear e implantar lo requerido para el buen desenvolvimiento de la misma.



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCIAC  
01-02**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen responsables de cada área?	X			
2	¿Se respeta la autoridad establecida por los altos mandos?		X		
<b>A</b>	<b>Evaluaciones del desempeño</b>				
3	¿Existe un presupuesto de la empresa?	X			
4	¿Se evalúa el desempeño de la empresa?		X		
5	¿Se investigan las causas de un desempeño inesperado?		X		
6	¿Se realizan estrategias y planes de medidas correctivas apropiadas?		X		
<b>B</b>	<b>Controles de procesamiento de la información</b>				
7	¿La empresa realiza actividades de control para comprobar la veracidad, integridad y autorización de las transacciones?	X			
8	¿La empresa cuenta con documentos y formularios bien diseñados que permitan control sobre los mismos?	X			
9	¿La empresa cuenta con personal capacitado para controlar el procesamiento de información?		X		
10	¿Existe un manual de procesos de cada área?		X		
11	¿Cada área cuenta con un supervisor que proporcione información de su área?		X		
12	¿Los informes proporcionados son distribuidos a las personas correctas?		X		
13	¿La empresa cuenta con los medios tecnológicos para una información adecuada?		X		

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCIAC  
02-02**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**AMBIENTE DE CONTROL**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
14	¿Se prepara a tiempo la información a presentarse a las entidades del estado?	X			
<b>C</b>	<b>Controles físicos</b>				
15	¿Se compara periódicamente los registros contables vs los activos físicos?		X		
16	¿La empresa cuenta con documentos prenumerados que permitan el control de registros?	X			
<b>D</b>	<b>División de obligaciones</b>				
17	¿Existe una adecuada división de funciones en la empresa?		X		
18	¿Las actividades de alto riesgo han sido asignadas a diferentes personas?	X			

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.**

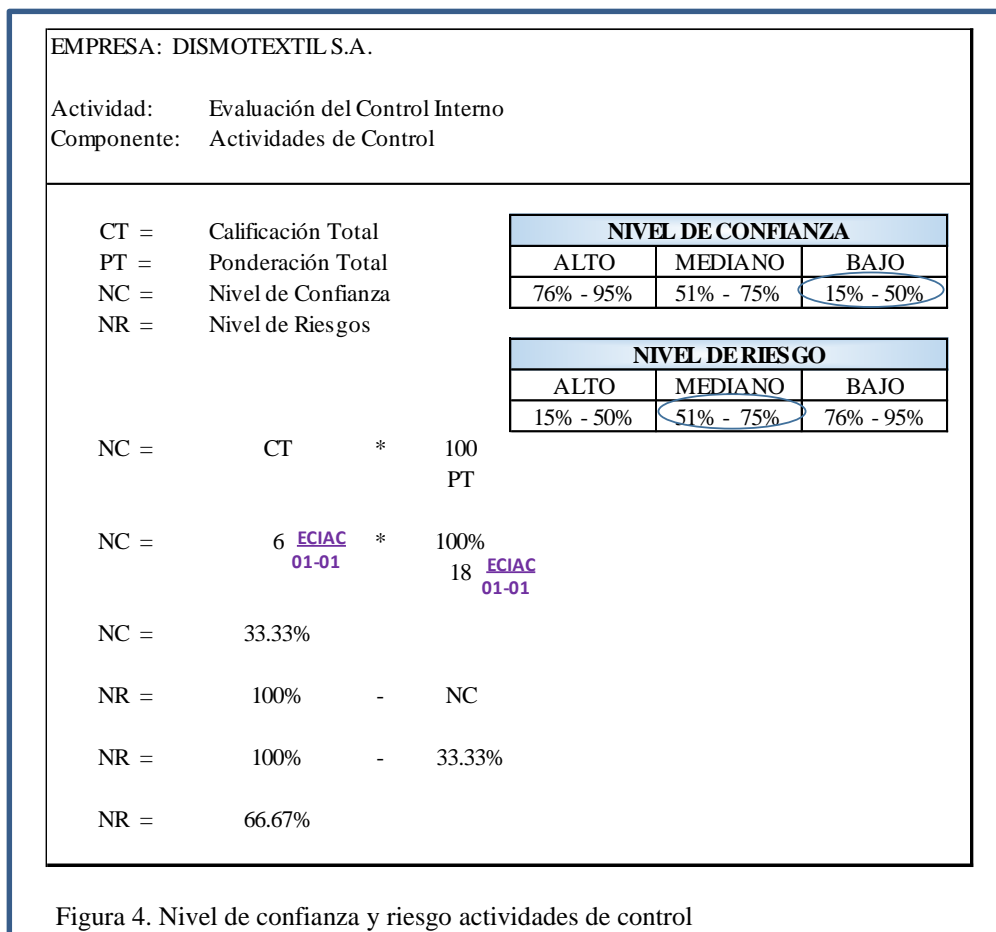
<b>ECIAC</b> <b>01-02</b>
------------------------------

ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	PONDERACIÓN SI = 1 NO = 0
---	---------------------------------

No.	PREGUNTA	PONDER	CALIF.	OBSERVACIONES
1	¿Existen responsables de cada área?	1	0	
2	¿Se respeta la autoridad establecida por los altos mandos?	1	0	
<b>A</b>	<b>Evaluaciones del desempeño</b>			
3	¿Existe un presupuesto de la empresa?	1	1	
4	¿Se evalúa el desempeño de la empresa?	1	0	
5	¿Se investigan las causas de un desempeño inesperado?	1	0	
6	¿Se realizan estrategias y planes de medidas correctivas apropiadas?	1	0	
<b>B</b>	<b>Controles de procesamiento de la información</b>			
7	¿La empresa realiza actividades de control para comprobar la veracidad, integridad y autorización de las transacciones?	1	0	
8	¿La empresa cuenta con documentos y formularios bien diseñados que permitan control sobre los mismos?	1	1	
9	¿La empresa cuenta con personal capacitado para controlar el procesamiento de información?	1	0	
10	¿Existe un manual de procesos de cada área?	1	0	
11	¿Cada área cuenta con un supervisor que proporcione información de su área?	1	0	
12	¿Los informes proporcionados son distribuidos a las personas correctas?	1	0	
13	¿La empresa cuenta con los medios tecnológicos para una información adecuada?	1	0	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>13</b>	<b>2</b>	

Elaborado por: Graciela Simbaña	Revisado por: Ing. Jose A. López
Fecha 25/01/2015	Fecha revisión





Las actividades de control implementadas en esta empresa presenta un nivel de confianza BAJO con una puntuación del 33.33% que ocasiona un nivel de riesgo MEDIANO.

Este resultado es por cuanto los controles establecidos empíricamente han sido de ayuda para contrarrestar los posibles fraudes que pueden presentarse en cualquier área que maneje recursos de la empresa.

Si bien es cierto que existe un control para salvaguardar los recursos, también es cierto que los mismos no son suficientes para garantizar la optimización de la utilización de los recursos.

“Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos” (Estupiñan, 2002, pág. 33)

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCII  
01-01**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe una adecuada comunicación entre los empleados de la empresa?		X		
2	¿Existe algún buzón de sugerencias y/o quejas?	X			
3	¿Las quejas y/o sugerencias son tomadas en cuenta?		X		
4	¿Los empleados de la empresa conocen el contenido de los reglamentos, procedimiento y manuales?		X		
5	¿Se proporciona al colaborador la información adecuada para el buen desempeño de sus funciones?		X		
6	¿El empleado conoce los procedimientos establecidos para llevar a cabo sus operaciones?	X			
7	¿El personal conoce los planes de la empresa?		X		

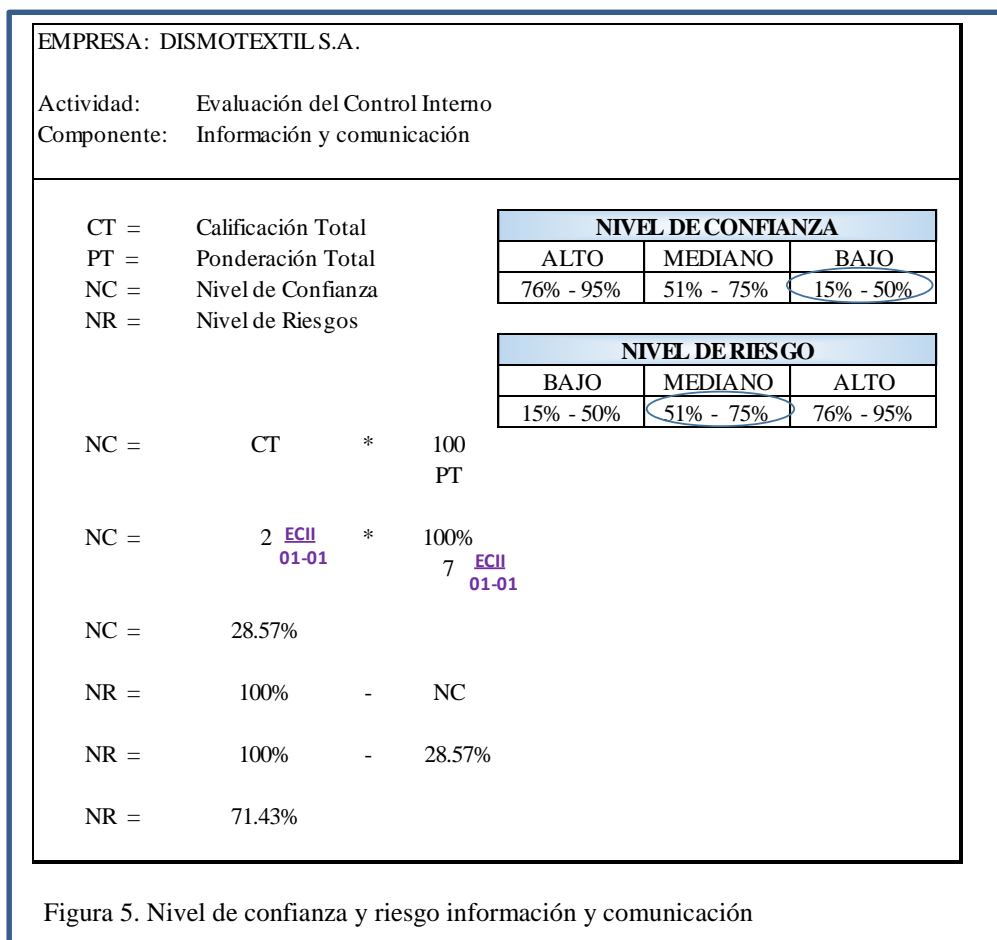
<b>Elaborado por:</b> Graciela Simbaña	<b>Revisado por:</b> Ing. José Andrés López
<b>Fecha:</b> 25 de enero de 2015	<b>Fecha:</b>

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.**

<b>ECII</b> <b>01-01</b>
-----------------------------

ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN		
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		SI	= 1	
		NO	= 0	
No.	PREGUNTA	PONDER	CALIF.	OBSERVACIONES
1	¿Existe una adecuada comunicación entre los empleados de la empresa?	1	0	
2	¿Existe algún buzón de sugerencias y/o quejas?	1	1	
3	¿Las quejas y/o sugerencias son tomadas en cuenta?	1	0	
4	¿Los empleados de la empresa conocen el contenido de los reglamentos, procedimiento y manuales?	1	0	
5	¿Se proporciona al colaborador la información adecuada para el buen desempeño de sus funciones?	1	0	
6	¿El empleado conoce los procedimientos establecidos para llevar a cabo sus operaciones?	1	1	
7	¿El personal conoce los planes de la empresa?	1	0	
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>2</b>	

<b>Elaborado por:</b> Graciela Simbaña	<b>Revisado por:</b> Ing. José Andrés López
<b>Fecha:</b> 25 de enero de 2015	<b>Fecha:</b>



El componente de información y comunicación tiene un nivel de confianza BAJO ya que mediante el cuestionario aplicado se determinó que lamentablemente la empresa tiene problemas en su sistema de comunicación, no por tecnología sino por no contar con una estructura bien definida que ayude al correcto manejo de la información.

El nivel de riesgos de este componente es MEDIANO porque se identificó que el personal conoce los pocos procedimientos establecidos a pesar que la información que genera cada área no está disponible de la manera adecuada y oportuna para tomar decisiones correctas.

Se detectó que el área de producción tiene mayores problemas de comunicación y esto ha generado re-procesos que han implicado un costo elevado en la elaboración de las prendas. De acuerdo a Estupiñan, “la información ayuda a corregir operaciones fuera de control”.



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
SEGÚN MODELO COSO**

**CCIS  
01-01**

EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.

FECHA: 25/01/2015

**SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe seguimiento de los procedimientos establecidos?	X			
2	¿El seguimiento puede identificar errores a tiempo?		X		
3	¿Se evalúa los procedimientos de acuerdo al seguimiento?		X		
4	¿De acuerdo a la evaluación se implementa los correctivos necesarios?		X		
5	¿El personal que da seguimiento a los procesos está lo suficientemente capacitado?		X		
6	¿El personal conoce las falencias existentes en el proceso?		X		
7	¿El personal corrige los errores para mejorar el proceso?		X		

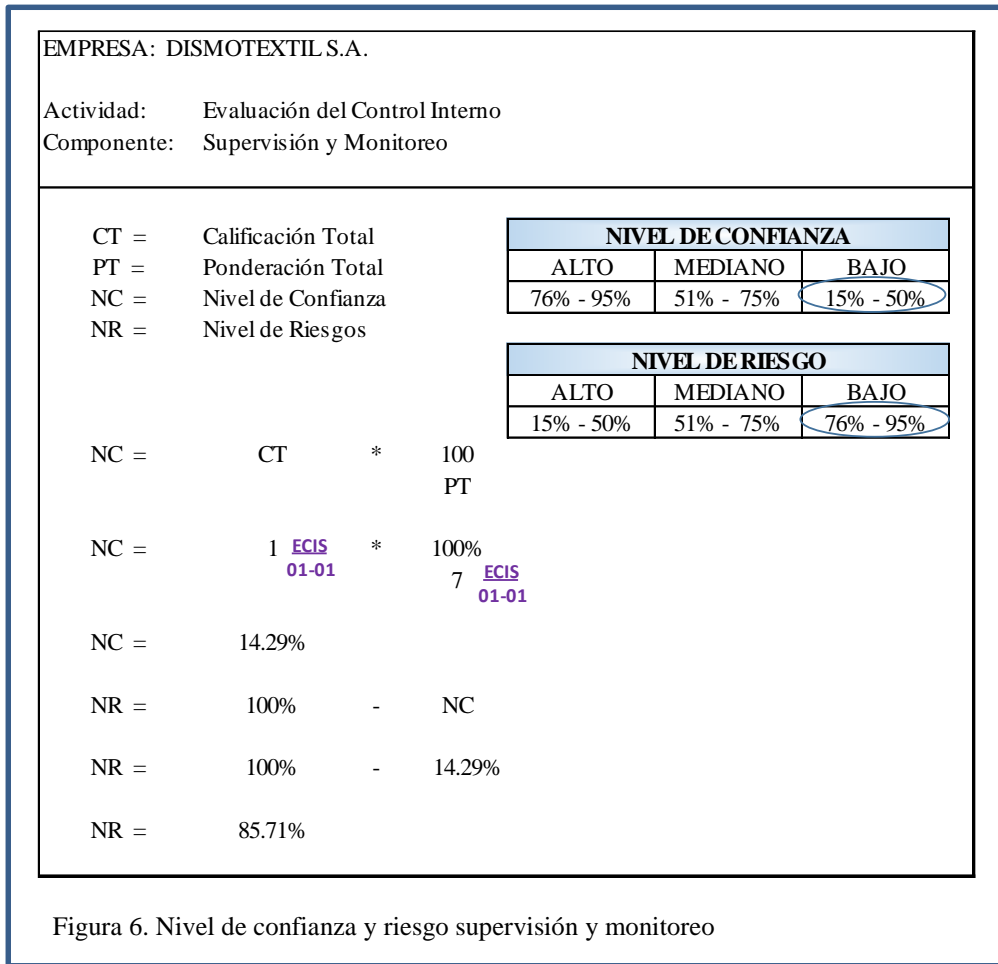
<b>Elaborado por:</b> Graciela Simbaña	<b>Revisado por:</b> Ing. José Andrés López
<b>Fecha:</b> 25 de enero de 2015	<b>Fecha:</b>

**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.**

<b>ECIS</b> <b>01-01</b>
-----------------------------

ACTIVIDAD: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		PONDERACIÓN		
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO		SI	= 1	
		NO	= 0	
No.	PREGUNTA	PONDER	CALIF.	OBSERVACIONES
1	¿Existe seguimiento de los procedimientos establecidos?	1	1	Administración y comercialización
2	¿El seguimiento puede identificar errores a tiempo?	1		
3	¿Se evalúa los procedimientos de acuerdo al seguimiento?	1	0	
4	¿De acuerdo a la evaluación se implementa los correctivos necesarios?	1	0	
5	¿El personal que da seguimiento a los procesos está lo suficientemente capacitado?	1	0	
6	¿El personal conoce las falencias existentes en el proceso?	1	0	
7	¿El personal corrige los errores para mejorar el proceso?	1	0	
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	

<b>Elaborado por:</b> Graciela Simbaña	<b>Revisado por:</b> Ing. José Andrés López
<b>Fecha:</b> 25 de enero de 2015	<b>Fecha:</b>



El componente de supervisión y monitoreo es BAJO ya que la vigilancia de los pocos procedimientos establecidos solo se cumplen en el área de administración y comercialización. En el área de producción no existe un seguimiento de las actividades lo que involucra errores constantes y repetitivos.

El nivel de riesgo es ALTO porque no existe una evaluación de los procesos en el área de producción que representa el 85.71% de todas las actividades que desarrolla la empresa. Así mismo las correcciones que se realizan son para ese instante y no se toman los correctivos necesarios para que los errores no vuelvan a repetirse.

“Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige”. (Estupiñan, 2002, pág. 38)

Tabla 3. Resumen de la evaluación de los componentes del modelo COSO 1.

<b>Componente</b>	<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
Ambiente de Control	18.18%	81.82%
Evaluación del Riesgo	25.00%	75.00%
Actividades de Control	33.33%	66.67%
Información y Comunicación	28.57%	71.43%
Supervisión y Monitoreo	14.29%	85.71%

De acuerdo a la tabla resumen que se ha realizado se puede observar que la empresa Dismotextil tiene un bajo nivel de confianza en ambiente de control y supervisión y monitoreo por ende el nivel de riesgo es alto. Mientras que los componentes de evaluación del riesgo, actividades de control, e información y comunicación cuenta con un nivel de riesgo mediano pero su nivel de confianza es bajo.

Por tanto en el Sistema de Control Interno nos enfocaremos a los procedimientos de la empresa que más representen conflicto de acuerdo al número de personas que conformen.

Tabla 4. Distribución empleados Dismotextil

<b>Área</b>	<b>No. Empleados</b>
Administración	7
Producción	140
Comercialización	10

## **CAPÍTULO 3**

### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE DISMOTEXTIL**

La implementación de un sistema de control interno de la empresa Dismotextil servirá para fortalecer a la organización y contribuir al logro de los objetivos propuestos. Para este proceso se considera tres etapas importantes que son:

- a) Planificación: Plan de trabajo. Los procedimientos que formarán parte del sistema de control interno en base a la evaluación realizada en el Capítulo 2. En esta etapa es importante contar con el compromiso de los administradores.
- b) Ejecución: Propuesta para la implementación del sistema de control interno.
- c) Evaluación: Evaluación de los avances alcanzados y los inconvenientes encontrados mediante la supervisión y monitoreo que se deberá realizar.

El establecimiento de una metodología para evaluar los riesgos y diseñar un sistema que ayude a prevenirlos con la finalidad de promover una cultura de control y favorecer la transparencia del desarrollo de las actividades operacionales es fundamental en Dismotextil ya que mediante éste sistema se podrá alinear los procesos con la misión, visión y objetivos de la empresa. Además permitirá contar con herramientas que faciliten al personal identificar los riesgos y determinar los mecanismos de control.

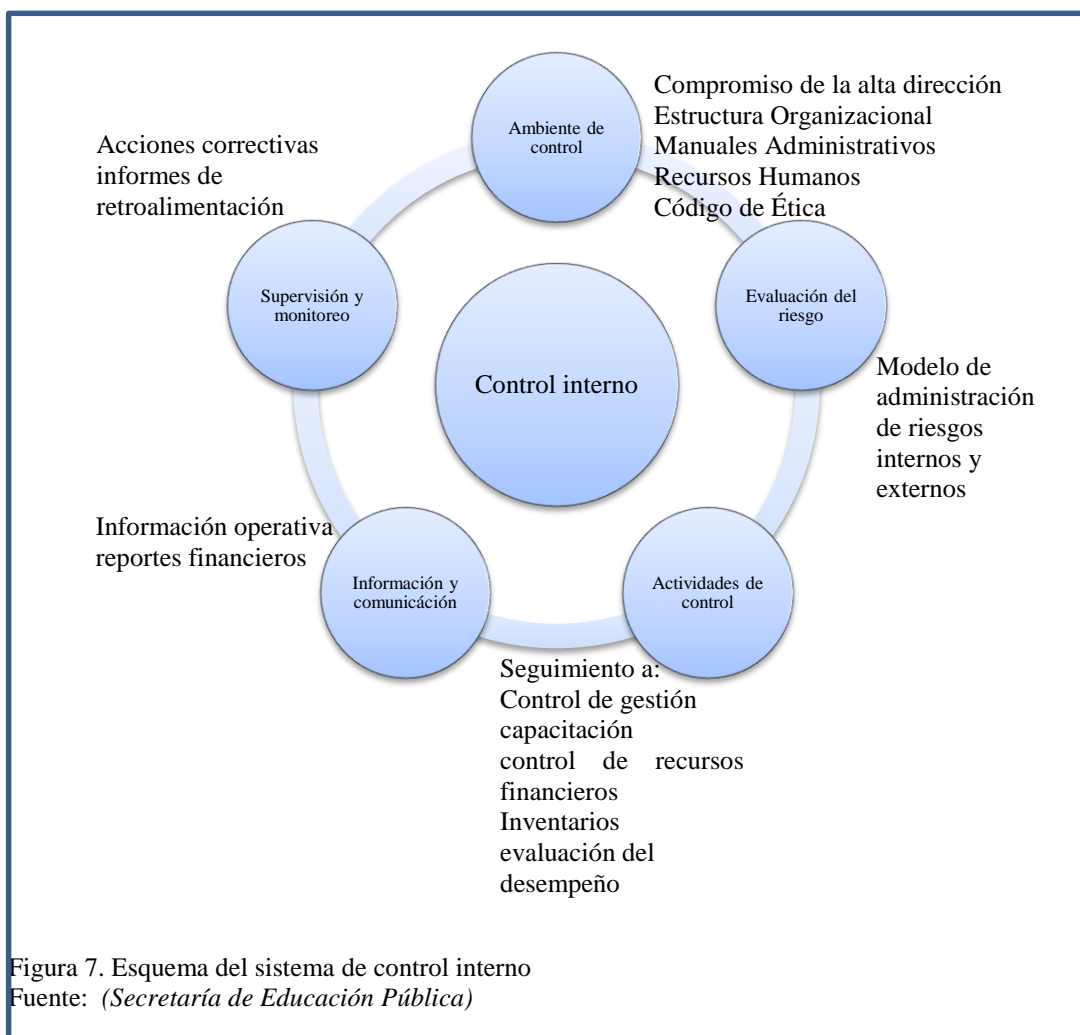


Figura 7. Esquema del sistema de control interno  
 Fuente: (Secretaría de Educación Pública)

### 3.1 Metodología para la aplicación del sistema del control interno

#### 3.1.1 Planificación

En esta fase se desarrollará un plan de trabajo que permitirá la implementación del Sistema de Control Interno progresivamente. Para lo cual, se diseñan algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

##### 3.1.1.1 Compromiso de los administradores

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución” (Contraloría General del Estado, pág.

Art. 9). Por tanto, el compromiso de los administradores es el primer paso que se debe dar ya que sin el apoyo de la alta dirección ningún Sistema de Control podrá funcionar.

Para lo cual, se ha elaborado el siguiente documento:

Dismotextil S.A.

ACTA DE LA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA Y UNIVERSAL DE ACCIONISTAS  
ACTA No.

En la Ciudad de Quito, a los \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_, a las \_\_\_\_\_, en el local de la compañía ubicado en la Av. De la Prensa N62-11 y Rigoberto Heredia, se encuentra presente el 100% del capital social de la compañía DISMOTEXTIL S.A.; de acuerdo al siguiente detalle: En representación de las acciones que pertenecían al señor Lenin Stalin Vásquez Córdova (fallecido), la señora Nastia Montesdeoca Coloma como cónyuge sobreviviente sobre el 50% del total de las acciones que te pertenecen de la sociedad conyugal que mantenía formada con el causante, y como representante de la niña Valeria Montesdeoca Coloma como única y universal heredera del 50% restante de las acciones del causante; y la señora Valerie Montesdeoca Coloma poseedora de 40 acciones de la compañía quienes se constituyen en la Junta General Extraordinaria y Universal de Accionistas, para conocer y resolver acerca del siguiente orden del día:

- COMPROMISO DE IMPLEMENTAR, MANTENER Y PERFECCIONAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA.
- CONFORMACIÓN DE UN ÓRGANO DE CONTROL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**Aprobación Acta:** Después de un receso para su elaboración, fue leída la presente acta, la cual fue aprobada por los accionistas, es decir el 100%.

Por no ser otro objeto de la reunión a las \_\_\_\_\_ horas del \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ se levanta la sesión.

Presidente

Secretario

Dismotextil S.A.

Como Gerente General de Dismotextil, en cumplimiento con lo dispuesto en el Acta No\_\_\_\_\_ de la Junta General Extraordinaria de Accionistas; en la cual se establece el compromiso de los Miembros del Directorio para la implementación de un Sistema de Control Interno de la empresa; ha decidido conformar el Órgano de Control, mismo que tendrá a su cargo la elaboración del Sistema de Control de la empresa.

El Órgano de control estará bajo cargo de la Junta Directiva y conformarán:

1. Líder
2. Integrante 1
3. Integrante 2

Las funciones que realizarán son:

1. Capacitación al personal de la empresa sobre el control Interno
2. Realizar el diagnóstico actual de la empresa
3. Realizar una estimación de los recursos requeridos para la implementación.
4. Comunicar a todo el personal sobre la importancia de contar con un Sistema de Control eficiente
5. Designar a un representante de cada área, quién se encargará de coordinar las actividades
6. Informar a los directivos de la empresa sobre los avances de la implementación.
7. Coordinar a todas las áreas los aspectos relacionados con la implementación.
8. Elaborar formatos para guiar a cada una de las áreas de la empresa.

Lugar y fecha

Nombre	Cargo	Firma
Líder	_____	_____
Integrante 1	_____	_____
Integrante 2	_____	_____



### 3.1.1.2 Diagnóstico

Esta etapa constituye un paso previo a la implementación del Sistema de Control Interno en todos los niveles de la organización; por lo que debe ser realizado de lo general a lo particular, es decir primero se realizará un diagnóstico de los controles que están a un nivel general de la empresa para luego ir paulatinamente a los controles a nivel proceso o actividades.

En el capítulo 2 se realizó una evaluación de la situación actual de la empresa para lo cual se llevó a cabo:

#### a) Programa de Trabajo

##### Objetivo del diagnóstico

- ✓ Determinar los controles existentes de la empresa

##### Alcance del diagnóstico

- ✓ Controles a nivel de entidad

##### Descripción de actividades

- ✓ Entrevista con directivos y jefaturas
- ✓ Elaboración de una encuesta
- ✓ Ponderación de la encuesta
- ✓ Interpretación de los resultados obtenidos

#### b) Recopilación de información

La empresa proporcionó los siguientes documentos:

- ✓ Organigrama de la empresa
- ✓ Reglamento Interno de Dismotextil
- ✓ Política Ambiental
- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud
- ✓ Escritura de Constitución
- ✓ Informes financieros
- ✓ Informes de auditorías financieras
- ✓ Formatos de control: administración, comercialización y producción

En este punto es importante mencionar que si bien es cierto que la empresa cuenta con algunos controles empíricos establecidos, también es cierto que no

están completos y solo existen para controlar; es decir, el personal desconocía que los controles existentes se deben concatenar con la misión, visión, objetivos y política de la organización, mismos que no existen.

Una vez obtenida la información escrita, verbal y ocular se procedió a analizar para establecer una propuesta para la implementación del Sistema de Control Interno.

#### 3.1.1.3 Plan de Trabajo

- a) Identificar y designar personas responsables.
- b) Determinar tiempos y plazos.
- c) Recursos a utilizar
- d) Capacitación
- e) Elaboración de un cronograma de ejecución de las actividades.

#### 3.1.2 Ejecución

Esta etapa se iniciará con el diseño de aquellos controles que están a nivel de entidad ya que éstos afectan a todos los procesos y actividades que desarrolla cada área de la empresa.

Por tanto, se establecerá las políticas y normativas de control necesarias para salvaguardar los objetivos de la empresa. De igual forma, ésta fase será la base para la metodología de la implementación del Sistema de Control Interno a nivel de procesos ya que si el diseño de los controles a nivel organizacional es el incorrecto, difícilmente se podrá establecer controles que afecten a las actividades de los procesos que se engranen con los objetivos de la empresa.

Para ello, se desarrollará detalladamente cada componente del Modelo COSO 1, que son Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

### 3.1.2.1 Ambiente de Control

Este componente radica en el establecimiento de una cultura de control interno a través de lineamientos apropiados; por tanto aquí se determinan los controles que afectarán a toda la empresa, ya que serán los cimientos para los demás componentes de control interno.

Para establecer un buen ambiente de control, este componente menciona seis factores indispensables que son: 1) Integridad y valores éticos; 2) Compromiso con la competencia; 3) Consejo de administración; 3) Filosofía y estilo operativo de los administradores; 4) Estructura organizacional; 5) Asignación de autoridad y responsabilidades; 6) Políticas y procedimientos de recursos humanos.

De acuerdo a la evaluación realizada en el Capítulo 2, éste componente obtuvo un bajo nivel de confianza (29.03%) debido a la no existencia de misión, visión, políticas, principios y estructura organizacional; por este motivo se desarrollará cada factor para que haya un buen cimiento para el Sistema de Control Interno a implementarse.

#### a) Integridad y valores éticos

Los valores y principios con los cuales se regirá la empresa Dismotextil son:

- ✓ Responsabilidad: contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental cumpliendo cabalmente con las leyes, normas y políticas que rigen en el territorio nacional con la finalidad de buscar el equilibrio económico y social del país.
- ✓ Honestidad: realizar las actividades con rectitud y esmero con el objeto de crear confianza, lealtad y compromiso en el entorno que nos desenvolvemos y de esta manera garantizar el crecimiento seguro e íntegro de la empresa.
- ✓ Trabajo en equipo: “Si quieres ir rápido ve solo, si quieres llegar lejos ve acompañado”, Proverbio africano. Coordinar e integrar esfuerzos respetando los procedimientos, normas, políticas, principios y valores establecidos en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

- ✓ Mejora continua: mediante la implementación de sistemas de gestión integrados que nos permitan evaluar, corregir y mejorar con la finalidad de ofrecer un bien o servicio de excelencia.
- ✓ Liderazgo: Dirigir las operaciones de la empresa en base a valores que garanticen respeto y equidad con el objeto de crear confianza en todas las decisiones que sus directivos realicen.
- ✓ Respeto: Fomentar la cooperación con educación y cortesía para obtener un comportamiento abierto, honesto e íntegro.
- ✓ Puntualidad: Es una cualidad que distingue y precede a un buen profesional; por tanto es la característica que nos resalta ya que honramos al compromiso asumido llegando a tiempo.

b) Compromiso con la competencia

Cada puesto de trabajo debe reunir competencias básicas inherentes a la naturaleza del trabajo con las cuales se obtiene un mejor desempeño.

La empresa no cuenta con un manual de descripción de puestos que ayuden a verificar las competencias requeridas al momento de contratar el personal; por ello, se ha desarrollado una descripción del puesto de trabajo de los cargos básicos ya que si bien es cierto todos quienes conforman la empresa participarán en el Sistema de Control Interno, también es cierto que solamente algunos cargos nos ayudarán al seguimiento del cumplimiento de los controles establecidos.

<b>Puesto de trabajo</b>	Gerencias
<b>Código del puesto</b>	ADM-GR-00X
<b>Formación</b>	MBA en la gerencia que desempeñe. Por ejemplo: Gerente de Comercialización: MBA en Marketing o carreras afines.
<b>Experiencia</b>	7 años
<b>Aptitudes</b>	Razonamiento lógico, habilidad de estrategia, estabilidad emocional, liderazgo

<b>Actitudes</b>	Positiva, responsable, negociador, firme, seguro, trabajo en equipo, honesto, don de mando, iniciativa
<b>Competencias</b>	Adaptable al cambio, sólidos conocimientos y habilidades del área a cargo, fijación de metas, autoconfianza.
<b>Puesto de trabajo</b>	Jefaturas administrativas
<b>Código del puesto</b>	ADM-CF-00X
<b>Formación</b>	Ingeniería en la jefatura que desempeñe. Por ejemplo: Jefe de Contabilidad: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría
<b>Experiencia</b>	5 años
<b>Aptitudes</b>	Habilidad numérica, razonamiento lógico y abstracto, analítico y visionario
<b>Actitudes</b>	Positiva, responsable, negociador, firme, seguro, trabajo en equipo, honesto, don de mando, iniciativa
<b>Competencias</b>	Adaptable al cambio, sólidos conocimientos y habilidades del área a cargo, fijación de metas, autoconfianza.
<b>Puesto de trabajo</b>	Jefaturas de producción
<b>Código del puesto</b>	PRO-CO-00X
<b>Formación</b>	Ingenierías en la jefatura que desempeñe. Por ejemplo: Jefe de producción: Ingeniería Textil y/o afines
<b>Experiencia</b>	5 años
<b>Aptitudes</b>	Razonamiento lógico, habilidad de estrategia, estabilidad emocional, liderazgo
<b>Actitudes</b>	Positiva, responsable, negociador, firme, seguro, trabajo en equipo, honesto, don de mando, iniciativa, comunicativo.
<b>Competencias</b>	Adaptable al cambio, sólidos conocimientos y habilidades del área a cargo, fijación de metas,

autoconfianza.

<b>Puesto de trabajo</b>	Supervisores
<b>Código del puesto</b>	PRO-XX-0XX
<b>Formación</b>	Bachiller y cursos de capacitación en la supervisión que desempeñe. Por ejemplo: Supervisora de Confección: Bachiller en corte y confección
<b>Experiencia</b>	4 años
<b>Aptitudes</b>	Capacidad para trabajar en equipo proactivo, destreza manual
<b>Actitudes</b>	Positiva, responsable, comprometido, seguro, honesto, don de mando, iniciativa
<b>Competencias</b>	Cumplimiento de metas, exigencia de calidad y eficiencia, manejo de personal,

Es importante mencionar que se identificaron 49 puestos de trabajo, mismos que se enlistará a continuación, la codificación de igual manera es una propuesta para la empresa:

<b>CODIGO</b>	<b>CARGO</b>
<b>ADMINISTRACION</b>	
ADM-GR-001	Gerente General
ADM-CF-001	Jefe Administrativo
ADM-CF-002	Secretaria
ADM-CF-003	Contadora
ADM-CF-004	Asistente de Contabilidad
ADM-CF-005	Mensajero
<b>MANTENIMIENTO</b>	
ADM-MT-001	Mantenimiento
ADM-MT-002	Guardia
<b>COMEDOR</b>	

ADM-CO-001	Cocinero
ADM-CO-002	Ayudante de cocina
<b>PRODUCCIÓN</b>	
PRO-CR-001	Jefe de Producción
PRO-CR-002	Coordinador de Talleres
PRO-CR-003	Coordinador de pedidos
<b>DISEÑO</b>	
PRO-DS-001	Diseñador
PRO-DS-002	Patronista
<b>ADQUISICIONES</b>	
PRO-AD-001	Jefe de Adquisiciones
PRO-AD-002	Auxiliar
<b>CORTE</b>	
PRO-CT-001	Supervisor de corte
PRO-CT-002	Cortador
PRO-CT-003	Auxiliar de corte
<b>ESTAMPADOS</b>	
PRO-ET-001	Supervisor de Estampados
PRO-ET-002	Auxiliar de Estampados
<b>BORDADOS</b>	
PRO-BR-001	Supervisor de Bordados
PRO-BR-002	Bordador
<b>CONFECCIÓN</b>	
PRO-CN-001	Coordinadora
PRO-CN-002	Supervisor de Confección
PRO-CN-003	Costurero
PRO-CN-004	Patinador
PRO-CN-005	Pulidor
PRO-CN-006	Revisor de calidad
<b>REVISIÓN</b>	
PRO-RV-001	Supervisor de Revisión
PRO-RV-002	Auxiliar de Revisión

PRO-RV-003	Chofer
<b>MANUALIDADES</b>	
PRO-MN-001	Supervisor de Manualidades
PRO-MN-002	Auxiliar de Manualidades
<b>TERMINADOS</b>	
PRO-TR-001	Supervisor de Terminados
PRO-TR-002	Remachador
PRO-TR-003	Revisor de Terminados
PRO-TR-004	Planchador
<b>BODEGA</b>	
PRO-BD-001	Jefe de Bodega
PRO-BD-002	Facturador
PRO-BD-003	Bodeguero
PRO-BD-004	Ayudante de bodega
<b>VENTAS</b>	
COM-VT-001	Jefe de Ventas
COM-VT-002	Administrador de Almacén
COM-VT-003	Cajero/Vendedor
COM-VT-004	Vendedor Externo
<b>DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD</b>	
SEG-SS-001	Técnico en Seguridad y Salud
SEG-SS-002	Médico Ocupacional

c) Consejo de Administración

Para la verificación del control se debe asignar un órgano de control quienes ayudarán al seguimiento de los controles establecidos en el sistema de control interno de la empresa.

Para ello, se ha diseñado un formato donde consta el líder del equipo, integrantes, funciones a realizar y los recursos requeridos para el buen desempeño del órgano de control.



DISMOTEXTIL S.A.		
Equipo de trabajo		
Líder:		
Cargo:		
Integrantes		
Nombre	Cargo	Firma
Funciones:		
Recursos:		
Firma del Líder		
Fecha:	Lugar:	

Fuente: Informe COSO1

d) Filosofía y estilo operativo de los administradores

Para definir la filosofía y estilo operativo es importante los valores organizacionales ya establecidos pero también es necesario determinar la misión, visión, objetivos y política de la empresa; de esta manera podemos conocer la filosofía y estilo operativo de los administradores. Por tanto, se ha desarrollado lo mencionado y puesto a consideración de la alta dirección.

Misión

Diseñamos y fabricamos prendas de moda en la línea de ropa casual con materiales de calidad para satisfacer los gustos del consumidor a nivel nacional mediante un proceso de producción que garantice el respeto al medio ambiente y fomente el mejoramiento del bienestar económico y social de nuestros colaboradores a través de condiciones de trabajo adecuadas y en un entorno laboral equitativo.

Visión

Ser la empresa líder en fabricación y comercialización de prendas de vestir a nivel nacional sustentado en un equipo humano que disfruta lo que hace con valores morales y organizacionales sólidos.

Política empresarial

Dismotextil S.A. diseña y fabrica prendas de vestir en la línea de ropa casual con materiales de calidad para satisfacer los gustos del consumidor a nivel nacional; para ello nos basamos fundamentalmente en el firme compromiso con nuestros clientes, proveedores y colaboradores a través de su confianza en lo que desarrolla la empresa mediante adecuados procesos de producción y distribución orientados a la mejora constante de la calidad, con el compromiso de la organización, el esfuerzo y desarrollo de nuestra gente y el respeto al medio ambiente.

Por este motivo, Dismotextil S.A. se compromete a destinar los recursos necesarios para el cumplimiento de la presente política con la finalidad de ser

parte del sector productivo del país que desarrolla sus actividades enfocándose al bienestar de su entorno.

e) Estructura Organizacional

El organigrama que a continuación se presenta, de igual forma es la propuesta para los administradores de Dismotextil; considerando como base la estructura organizacional que tenían.

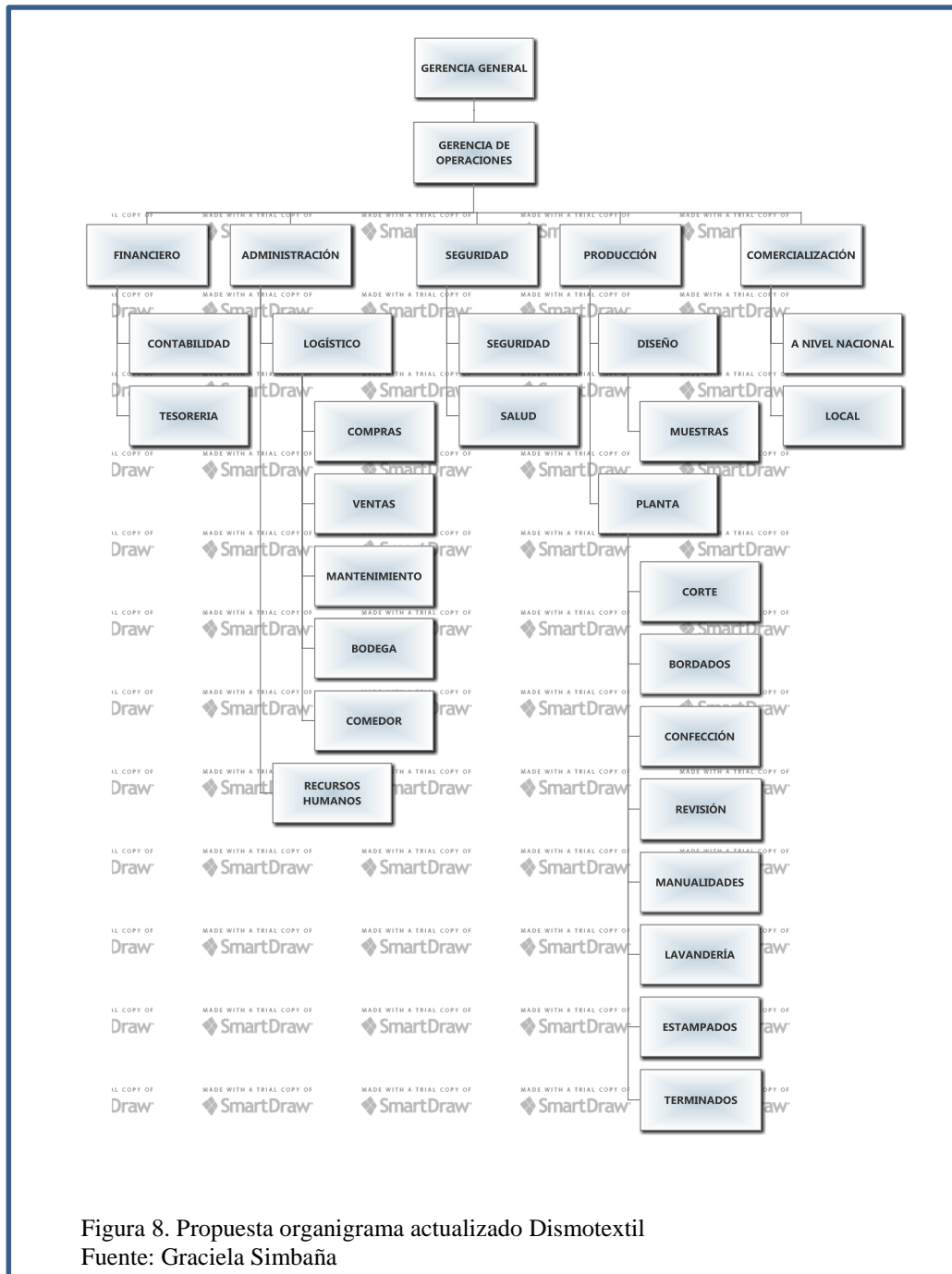


Figura 8. Propuesta organigrama actualizado Dismotextil  
Fuente: Graciela Simbaña

f) Asignación de autoridad y responsabilidades

Una vez establecido la estructura organizacional se debe considerar que en cada área exista independencia y separación de funciones entre aquellas que sean incompatibles. Para lo cual, se debe tomar en cuenta:

- Elaboración del documento donde conste las responsabilidades del puesto y la jefatura a quién reporta.
- La redacción del documento debe ser clara y concisa con el objeto de evitar dudas en el desempeño de las funciones.
- La asignación de responsabilidades no debe ser excesiva.
- Al delegar autoridad a los colaboradores, se podrá controlar para establecer el cumplimiento de las actividades delegadas.

La asignación de responsabilidades debe constar en la descripción de puestos, como se describe en el siguiente ejemplo propuesto:

Dismotextil S.A.	
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
Cargo:	Gerente General
Código:	ADM-GR-001
Formación:	MBA en Administración de empresas, finanzas, economía y/o afines
Experiencia:	7 años
Aptitudes:	Razonamiento lógico, habilidad en estrategias, estabilidad emocional, liderazgo
Actitudes:	Positiva, responsable, negociador, firme, seguro, trabajo en equipo, honesto, don de mando, iniciativa
Competencias:	Adaptable al cambio, sólidos conocimientos y habilidades de gerencia, fijación de metas
Funciones:	Representar a la empresa Liderar la gestión estratégica Organizar a las jefaturas existentes

	Dirigir y controlar las actividades de las áreas Definir políticas Mantener relaciones comerciales con clientes y proveedores Actuar de acuerdo con los valores de la empresa Aprobación de actividades Preparar informes a la Junta de Accionistas	
Jefe inmediato:	Presidente de la Junta Directiva	
Herramientas de trabajo:	Computador, impresora, fax, teléfono, celular, esferos, escritorio.	
Horario de trabajo:	Sin horario	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Asistente RRHH	Jefe de RRHH	Gerente General

Elaborado por: Graciela Simbaña

g) Políticas y procedimientos de recursos humanos

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos de recursos humanos por lo que se detallará los puntos que deben considerarse para la elaboración del mismo:

- a) Objetivo
- b) Marco Legal
- c) Alcance
- d) Normas Generales
- e) Procedimientos
  - i. Políticas de Recursos Humanos
  - ii. Requerimiento de personal
  - iii. Contratación del Personal
  - iv. Inducción del Personal
  - v. Capacitación del Personal
  - vi. Llamados de atención
  - vii. Finiquitos y liquidaciones
- f) Referencia de documentos y/o formularios

Con la implementación de lo sugerido, el nivel de confianza será mayor ya que el personal conocerá en pos de qué se labora diariamente. Adicionalmente se podrá

medir ya que la existencia de cada punto mencionado significará un control desarrollado.

En este componente se sugiere una ponderación de la siguiente manera:

Tabla 5. Ponderación Ambiente de Control

Factor	Ponderación
Integridad y valores éticos	30
Compromiso con la competencia	10
Consejo de Administración	20
Filosofía y Estilo operativo de los administradores	20
Estructura organizacional	5
Asignación de autoridad y responsabilidades	10
Políticas y procedimientos de recursos humanos	5
Total Ponderación	100

Nota: La ponderación establecida es de acuerdo a la importancia de cada factor que se requiere en la empresa para el buen funcionamiento del sistema del control interno

Tabla 6. Medición de los controles

Efectivo		100-75
Confiable		74-50
Poco confiable		49-25
No confiable		24-00

Nota: Los rangos establecidos en cada medición se basan al cumplimiento de cada factor.

### 3.1.2.2 Evaluación del Riesgo

El resultado de la evaluación realizada a la empresa Dismotextil, se determinó que el nivel de confianza en este componente es del 16.67%(BAJO) por ende el nivel de riesgo es ALTO.

Por este motivo, para la implementación de este componente se debe diseñar una metodología para la administración de riesgos con el objetivo de identificar, analizar y valorar cada riesgo que está expuesta la empresa; de esta manera se podrá dar respuesta y optimizar los recursos minimizando las pérdidas debido a la no consecución de objetivos.

La metodología propuesta para la administración del riesgo consta de cuatro fases, mismas que son: 1) Planeamiento de la administración de Riesgos; 2) Identificación de los riesgos; 3) Valoración de los riesgos; y 4) Respuesta al riesgo.

➤ Planeamiento de la administración de Riesgos

- a. Equipo de trabajo: Conformado por las jefaturas y supervisores de área de la empresa:
- b. Responsabilidades del equipo de trabajo: Asignación de actividades.
- c. Definición de periodicidad: Indica con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos.
- d. Criterios de evaluación: Políticas, normas y leyes.
- e. Técnica a utilizarse: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Análisis de flujo de procesos

➤ Identificación del riesgo

Tabla 7. Matriz FODA Dismotextil S.A.

	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de nepotismo</li> <li>2. Contratación de personal no capacitado</li> <li>3. Falta de planificación en la producción</li> <li>4. Aplicación de sanciones sin equidad</li> <li>5. Falta de comunicación entre las áreas</li> </ol>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia</li> <li>2. Diseños exclusivos</li> <li>3. Moldería perfecta</li> <li>4. Atención personalizada</li> <li>5. Precios competitivos</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar el segmento del mercado</li> <li>2. Creación de puntos propios de comercialización</li> <li>3. Alianza con empresas de accesorios complementarios de la vestimenta</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respetar las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Control Interno.</li> <li>2. Apertura de locales a nivel nacional.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener nuestro liderazgo en moldería.</li> <li>2. Capacitación al personal en atención a clientes</li> <li>3. Establecer procedimientos que minimicen los re-</li> </ol>

		procesos.
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Incremento de impuestos de importación de materia prima</li> <li>Recesión económica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de descripción de puestos.</li> <li>Integración del personal para realizar un trabajo en equipo y por ende alcanzar mayor productividad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar nuestra exclusividad de modelos para alcanzar alianzas estratégicas con cadenas de moda.</li> </ol>

Elaborado por: Graciela Simbaña

Nota: La matriz se ha realizada en base a los datos proporcionados por colaboradores de la empresa.

## ANÁLISIS DE FLUJOS DE PROCESOS ADMINISTRACIÓN

### CONTABILIDAD

Entrada	Tareas		Salidas
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Documentos</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">1. Recepción</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">4. Contabilización</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Balance de Comprobación</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">2. Verificación de datos</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Estados Financieros</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">3. Ingreso al sistema.</div>		
Tareas realizadas		Posibilidades	
1. Recepción de documentos		1. Traspapeleo de documentos	
2. Verificación de datos		2. No conocimiento de los datos a verificar	
3. Ingreso al sistema		3. Mal ingreso de la información al sistema	
4. Contabilización		4. No conocimiento del plan de cuentas	

Formato Fuente: COSO    Elaborado por: Graciela Simbaña



## PRODUCCIÓN

Entrada	Tareas	Salidas
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Materia Prima</div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60%; margin: 0 auto;">1. Diseño</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60%; margin: 0 auto;">2. Corte</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60%; margin: 0 auto;">3. Confección</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60%; margin: 0 auto;">4. Revisión</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Prendas</div>
Tareas realizadas		Posibilidades
1. Diseño		1. Desconocimiento del costo de la prenda diseñada
2. Corte		2. Desperdicio de materia prima por mal corte
3. Confección		3. Exceso en tiempo de confección
4. Revisión		4. Errores de tallaje
5. Lavandería		5. Proceso de lavandería erróneo
6. Manualidad		6. Desgaste de la prenda
7. Terminado		7. Ubicación incorrecta de insumos

Formato Fuente: COSO    Elaborado por: Graciela Simbaña

## COMERCIALIZACIÓN

Entrada	Tareas		Salidas
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Producto terminado</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1. Visita a cliente</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">2. Pedido</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3. Revisión estado de cta.</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">4. Estudio cliente</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">5. Aprobación</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">6. Despacho</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">7. Confirmación entrega</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Producto Terminado</div>
Tareas realizadas		Posibilidades	
1. Visita a cliente		1. Ninguna	
2. Pedido		2. Sin existencia	
3. Revisión de cuenta		3. Deudas	
4. Estudio cliente		4. Cliente moroso	
5. Aprobación		5. Afinidad con el cliente	
6. Despacho		6. Entrega tardía	
7. Confirmación de entrega		7. Quejas sobre producto entregado	

Formato Fuente: COSO    Elaborado por: Graciela Simbaña

### ➤ Valoración del riesgo

En base a la información obtenida se procederá a evaluar los acontecimientos con el objeto de determinar el nivel de riesgo considerando la probabilidad e impacto y utilizando métodos cualitativos y cuantitativos.

#### ✓ Análisis cualitativo

Ayuda a demostrar la magnitud de las consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia. Para lo cual, se establece una escala para cada posible riesgo detectado.

Tabla 8. Escala probabilidad

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
PROBABLE	Riesgo con probabilidad de materializarse
POCO PROBABLE	Riesgo que posiblemente puede materializarse
IMPROBABLE	Poco frecuente que se materialice el riesgo

Elaborado por: Graciela Simbaña

Tabla 9. Escala de impacto

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
LEVE	Bajo impacto
MODERADO	Medio Impacto
GRAVE	Alto impacto

Elaborado por: Graciela Simbaña

✓ **Análisis cuantitativo**

Poner puntuación a las escalas de impacto y probabilidad es importante para determinar las escalas cualitativas.

Tabla 10. Puntuación escala de probabilidad

<b>Ocurrencia</b>	<b>Nivel</b>
60 – 100	PROBABLE
20 - 59	POCO PROBABLE
01 – 19	IMPROBABLE

Elaborado por: Graciela Simbaña

Tabla 11. Puntuación escala de impacto

<b>Impacto</b>	<b>Nivel</b>
60 – 100	ALTO
20 – 59	MODERADO
01 – 19	LEVE

Elaborado por: Graciela Simbaña

✓ Matriz de riesgos

Una vez establecido las escalas cuantitativas y cualitativas se procede a la elaboración de la matriz de riesgos para establecer los niveles de riesgos.

Tabla 12. Matriz de riesgos

		IMPACTO		
		1	2	3
Probabilidad		Leve	Moderado	Grave
	Probable	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Fatal
	Poco probable	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo importante
	Improbable	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo aceptable	3 Riesgo Moderado

Elaborado: Graciela Simbaña

Tabla 13. Nivel de riesgos

Nivel de riesgo	Descripción
Riesgo aceptable	No requiere ninguna acción
Riesgo tolerable	Los efectos ocasionados pueden ser fácilmente remediados
Riesgo moderado	Se puede corregir con los procedimientos de control
Riesgo Importante	Requiere de planes de trabajo para mermar su impacto
Riesgo Grave	Requiere de acción inmediata

Elaborado: Graciela Simbaña

Para cada riesgo encontrado es necesario establecer las medidas correctivas para reducir o mermar su impacto.

➤ Respuesta al riesgo

Determinados los riesgos es importante conocer cómo responder para evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo. De esta manera se establecerá los beneficios o costos que involucra el tomar una decisión.

- ✓ Evitar el riesgo: Tomar las medidas necesarias para prevenir el riesgo
- ✓ Reducir el riesgo: Optimización de los procedimientos e implementación de controles.
- ✓ Compartir el riesgo: Trasladar el impacto negativo a un tercero.
- ✓ Aceptar el riesgo: Asumir las consecuencias del riesgo ya sea este residual o total.

### 3.1.2.3 Actividades de Control

En este componente se desarrollará algunos procedimientos que la empresa deberá implementar para que no se materialice el riesgo detectado o a su vez mermar el impacto. Las actividades de control deberán ser consideradas como una propuesta a nivel gerencial.

- ✓ Procedimientos de autorización
  - a. Gerencia determinará las actividades que requieren autorización.
  - b. Se determinará los cargos que serán responsables de autorizar las actividades que requieran autorización.
  - c. Las autorizaciones deberán estar documentadas indicando los términos y condiciones en las cuales fueron autorizadas.
  - d. Se establecerá de forma clara y por escrito las responsabilidades del personal encargado de autorizar.

Se ha elaborado un ejemplo del formato para establecer en todos los procedimientos de cada una de las áreas.

<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>			
<b>Objetivo:</b>	Realizar las adquisiciones de la empresa de acuerdo a los requisitos establecidos.		
<b>Alcance:</b>	Aplica a todas las áreas de la empresa		
<b>Aspectos generales:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas las compras de la empresa se realizarán de acuerdo al presente procedimiento.</li> <li>2. Todas las jefaturas podrán solicitar adquisiciones previa autorización de Gerencia General o la persona que delegue.</li> <li>3. Todas las compras deberán ser direccionadas al departamento de adquisiciones.</li> <li>4. Gerencia General será la única persona responsable de autorizar adquisiciones de activos fijos.</li> </ol>			
<b>Procedimiento:</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
Enviar requerimiento	Solicitud del bien o servicio	Área que requiera el bien o servicio	Orden de Compra Autorizada por Gerencia
Recepción del requerimiento	Recepción del documento. Verificación de existencias Solicitud de proformas Autorización de mejor opción	Jefe de adquisiciones	Orden de compra
Realización del pedido	Solicitud del pedido a la mejor opción	Auxiliar de compras	Orden de compra
Documentación	Entrega de original de orden de compra a Bodega Entrega de la copia a contabilidad Archivo de la tercera copia	Auxiliar de compras	
Ingreso de material	Verificación de cantidad autorizada Verificación de precio autorizado Firma de documentación	Auxiliar de compras	Orden de compra y factura proveedor
Entrega de material	Aviso de la llegada del	Auxiliar de	Correo

	material. Entrega Firma de recepción conforme.	compras	electrónico
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

Elaborado por: Graciela Simbaña

✓ Segregación de funciones

Ningún colaborador podrá tener dos o más fases de un proceso, actividad o tarea, esto asegurará que las irregularidades de una operación sean mínimas ya que para realizar un fraude deberán ponerse de acuerdo dos o más personas.

Para la asignación de responsabilidades se debe considerar lo siguiente:

- a. Autorización
- b. Procesamiento
- c. Revisión y Control
- d. Custodia
- e. Registro de operaciones

Se ha establecido los procesos macros de la empresa y se propone la siguiente segregación de funciones:

Tabla 14. Segregación de Funciones

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Autorización	Gerencia General
Procesamiento	Supervisores
Revisión y Control	Jefaturas
Custodia	Personal Operativo
Registro de Operaciones	Personal Operativo

✓ Evaluación costo-beneficio

Si bien es cierto que cada control a implementarse significa un costo para la empresa, también es cierto que traerá un beneficio lo que involucra un mayor margen de rentabilidad; para lo cual, se debe realizar una matriz que permita ver si el beneficio es mayor al costo del control implantado.

<b>Control</b>	<b>Costo</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Resultado</b>
<b>Administración</b>			
Formato de control de documentos.	Tiempo diario del personal en registrar los documentos a entregar en el área.	No pérdida de documentos	Ingreso oportuno de documentos
Inducción del personal.	Tiempo del personal para capacitar al nuevo colaborador	Conocimiento de las actividades a realizar	Minimizar los errores
<b>Producción</b>			
Elaboración de una ficha técnica y de costos de la prenda a presentar al cliente.	Tiempo de la persona que diseña.	Conocimiento de la complejidad y costo de la prenda.	Toma de decisiones de producción correctas.
Revisión de trazos	Tiempo de la persona patronista.	Ubicación correcta de las piezas Asegurar que las piezas estén correctamente trazadas.	No desperdicio de materia prima. No omisión de piezas.
Revisión de ficha técnica de producción	Tiempo de la persona que diseña.	Despacho correctos de insumos de confección y terminados de la prenda Realización de procesos correctos	Minimización de re-procesos.
<b>Comercialización</b>			



Muestreos periódicos de inventario	Tiempo personal	Saber la existencia real tanto físico como en el sistema.	Garantiza la existencia del producto.
Estudio de cliente antes de venta	Tiempo personal	Ahorro de tiempo de visita de clientes morosos.	Visitar a los clientes que tengan capacidad de endeudamiento.

Elaborado por: Graciela Simbaña

✓ Control al acceso de los recursos de la empresa

Para acceder a los recursos de la empresa tanto físicos como electrónicos se debe implementar controles dónde establezcan parámetros y responsabilidades que permitan determinar el buen manejo de los mismos.

Para lo cual, se considerará:

- a. La entrada, salida y mantenimiento de los recursos físicos y electrónicos. Se tomará en cuenta espacio físico, medidas de seguridad para el acceso restringido.
- b. El costo de los controles requerirá de recursos humanos (tiempo) y económico.
- c. Procedimientos que aseguren que los recursos físicos y electrónicos sean utilizados por el personal autorizado.
- d. Inventarios físicos frecuentes.

✓ Verificación

Permite comprobar la veracidad de la información a través de cruce de información como constatación física y conciliación de datos. Esto permite establecer diferencias y seguir un procedimiento para realizar los ajustes respectivos.

Se debe considerar que dentro de la información financiera este control será de gran importancia para asegurar la confiabilidad de los datos que constan en los reportes financieros. Las actividades sugeridas son:

- a. Confirmación de saldos de cuentas como cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

- b. Inventarios físicos
- c. Arqueos de los fondos rotativos existentes
- d. Conciliaciones bancarias

Para cada punto mencionado debe establecerse un procedimiento que garantice la confiabilidad de la verificación realizada. Un ejemplo de lo mencionado sería.

- a. Confirmación de saldos de cuentas por cobrar
  - 1. Emisión de un listado de los clientes con crédito.
  - 2. Firma de Gerencia en el listado.
  - 3. Emisión de la carta de solicitud de confirmación de saldos
  - 4. Envío de comunicación
  - 5. Comprobación de los datos proporcionados vs listado.
  - 6. Establecimiento de diferencias
  - 7. Indagación de diferencias
  - 8. Informe a gerencia de las diferencias encontradas
  - 9. Ajuste de saldos autorizado por gerencia.

✓ Evaluaciones

Determina el resultado de la entidad a nivel global mediante un proceso que ayude a la empresa a verificar su desempeño y a establecer las medidas correctivas necesarias para su mejoramiento. Por ende permite conocer si los controles establecidos son los correctos y adecuados para la empresa considerando que cada control establecido debe cuantificarse económicamente.

Para la medición debe identificar y establecer lo siguiente:

- a. Flujo del proceso: el personal debe conocer y estar de acuerdo con el proceso establecido ya que cada área conoce las debilidades y fortalezas de cada una.
- b. Actividades críticas: en cada actividad existen nuevas actividades críticas que deben ser identificadas para su medición.

- c. Medición de desempeño: Relación con una meta que puede ser cualitativa o cuantitativa.
- d. Responsabilidades: Establecer al personal las obligaciones que debe cumplir es fundamental para el proceso de medición del desempeño.
- e. Datos: Análisis de la información para su registro o toma de decisiones.
- f. Acciones correctivas: en el caso de ser necesario.
- g. Cambios: solo cuando se requiera de acciones correctivas.
- h. Planteamiento de nuevas metas

✓ Verificación de cumplimiento de actividades

Para el establecimiento de este control se deberá proceder de la siguiente manera:

- a. Identificación del personal operativo que deba reportar informes de actividades
- b. Entrega de información a las jefaturas y supervisores dependiendo el área.
- c. Comprobación de información que conste en los reportes.

La información proporcionada deberá ser transmitida y generada de forma útil, oportuna y confiable para evidenciar el cumplimiento de actividades de cada área a través de los siguientes informes de uso interno y externo:

- a. Administración
  - i. Contables: Estados Financieros
  - ii. Tributarios: Declaraciones
- b. Producción
  - iii. Planificación y programación de la producción
  - iv. Estudio de tiempos y movimientos
  - v. Fechas de entrega
- c. Ventas
  - vi. Presupuesto de ventas
  - vii. Planificación de ampliación de mercado

✓ Documentación de procesos y actividades

Cada proceso, actividad o tarea asignada deberá documentarse de tal forma que el personal tenga claro de cómo realizar las actividades asignadas.

Es importante mencionar que una documentación adecuada de los procedimientos establecidos genera:

- a. Exactitud de responsabilidades para la ejecución, control y evaluación de las actividades realizadas.
- b. Orientación al personal nuevo.
- c. Facilidad la medición de la gestión.
- d. Una herramienta para la implementación del sistema de control.
- e. Reconocimiento de la relación entre procesos.
- f. El análisis y la medición de los resultados.

Con lo detallado, se podrá identificar la secuencia de los procesos que permite analizar las posibles agrupaciones que se pueden establecer en los procesos identificados.

Generalmente se agrupan de la siguiente manera y su entrada y salida es el cliente ya sea interno o externo:

- a. Procesos estratégicos: Procesos de planificación.
- b. Procesos operativos: Relacionados con la elaboración de un producto o servicio.
- c. Procesos de apoyo: Relacionados con recursos y mediciones.

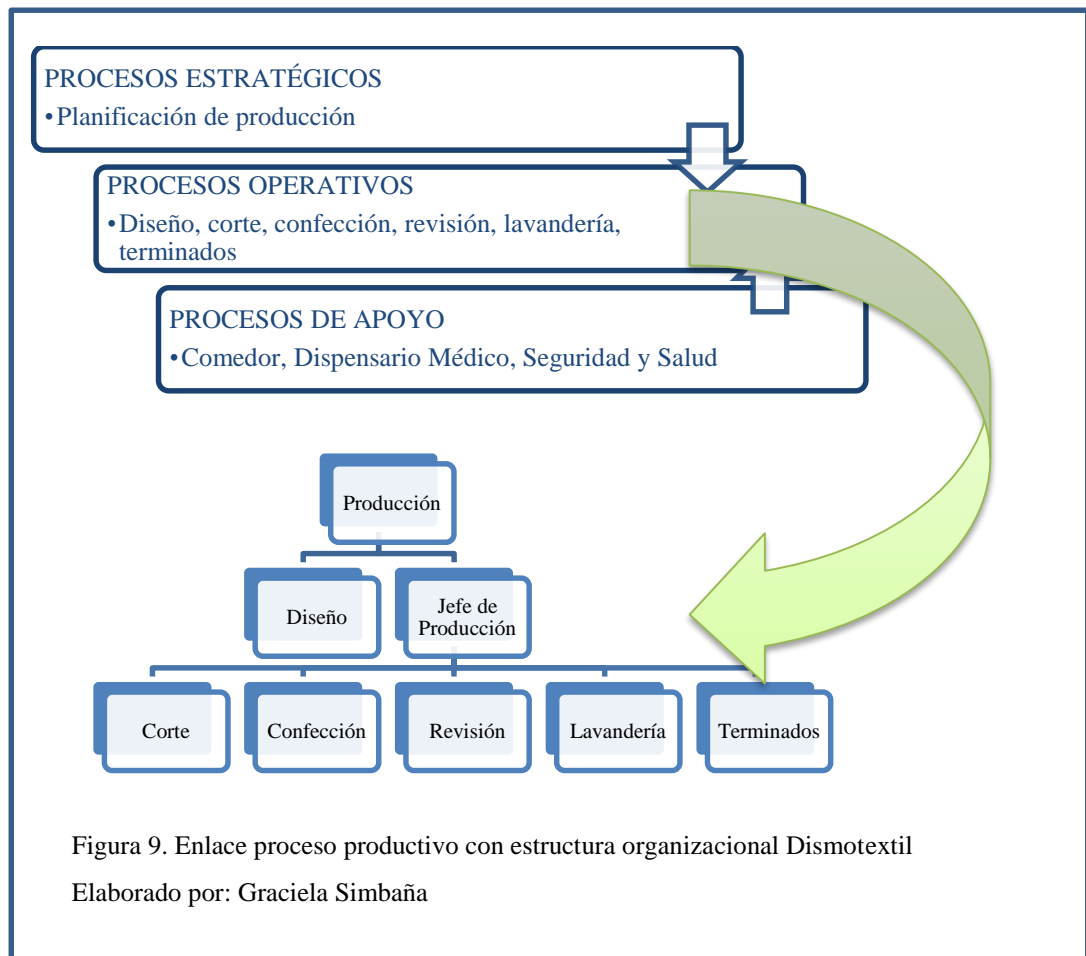
Al identificar los tipos de procesos se estará estableciendo el mapa de procesos de la empresa. Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es indispensable analizar las entradas y salidas que produce cada proceso; es decir, entradas: de dónde viene y los recursos que requiere el proceso; salidas: a quién va dirigido.

Ejemplo:

Procesos operativos producción: Diseño, corte, confección, revisión, lavandería y terminados.

El proceso operativo de producción es un macroproceso que incluyen los subprocesos de producción que transforman la materia prima para obtener el producto final: prenda de vestir.

Gráficamente:



✓ Revisión

El monitoreo y evaluación de los procesos es indispensable ya que nos ayuda a determinar si cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes; de esta manera permite realizar los cambios o correcciones necesarios para el mejoramiento del proceso.

Para ello, es importante que el personal integrante al órgano de control observe y recolecte información necesaria para establecer si los procedimientos implementados están funcionando adecuadamente; caso contrario se deberá identificar aquellos procesos que requieran de una atención pronta para su mejoramiento.

#### 3.1.2.4 Información y Comunicación

Este componente obtuvo un bajo nivel de confianza, lo que requiere que la empresa establezca de manera inmediata los lineamientos propuestos ya que la información y comunicación es vital para el buen desarrollo de las actividades.

Los lineamientos sugeridos son:

✓ **Características de la información**

La información deberá ser íntegra, oportuna, actual, exacta, accesible, racional y objetiva para garantizar la confiabilidad de la misma.

Además se deberá:

- a. Identificar las necesidades de la información interna y externa;
- b. Comunicar los cambios a todos los colaboradores
- c. Diseñar un programa de comunicación que permita distribuir la información necesaria a cada área de la empresa.
- d. Determinar el tipo de información requerida para la toma de decisiones.

Ejemplo:

Tabla 15. Características de la información

<b>Departamento</b>	<b>Información</b>	<b>Característica</b>	<b>Frecuencia</b>
Financiero	Índices Financieros	Obligatorio	Mensual
Contabilidad	Estados	Obligatorio	Anual

	Financiero		
Contabilidad	Presupuesto	Obligatorio	Trimestral

Elaborado por: Graciela Simbaña

✓ Responsabilidad

Para el establecimiento de la responsabilidad de la información y comunicación se deberá:

- a. Comunicar directamente al personal
- b. Crear un ambiente de confianza que permita la comunicación oportuna.
- c. Dejar constancia de la comunicación de los problemas encontrados.

✓ Calidad

La información es el activo más importante de la empresa; por tanto se debe asegurar la calidad de la misma. Para lo cual, se propone la siguiente política:

- a. La información creada, generada, utilizada y almacenada es de propiedad de la empresa; por tanto, será uso dentro de la misma y cuando sea sometida a terceros deberá contar con autorización.
- b. Los empleados deben asumir que los datos y la información de la empresa es confidencial.
- c. El personal de cada área será responsable de mantener la información actualizada, real y confiable.
- d. La información debe ser clara, concisa y veraz.
- e. Cada área será responsable de la información que recibe, procesa y genera.

✓ Sistemas de información

Comprende la obtención, procesamiento, almacenamiento e intercambio de la información de manera oportuna; garantizando el soporte a una o más unidades; para lo cual, se debe:

- Establecer controles de acceso a datos  
Para ello, se establecerá niveles para acceder a los datos; como por ejemplo:
  - a. Nivel A: Acceso completo a ingresar, modificar y eliminar información.
  - b. Nivel B: Acceso solo a ingresar y modificar información.
  - c. Nivel C: Acceso solo a ingresar información.
- Establecer controles de salida de información
  - a. Registrar la entrega de información
  - b. Determinar las personas autorizadas a recibir información confidencial.
- Limitar el acceso a internet de acuerdo a los niveles establecidos:
  - a. Nivel A: acceso completo
  - b. Nivel B: acceso completo excepto páginas sociales
  - c. Nivel C: acceso solo a páginas del Estado e Instituciones Financieras.
- Prohibir la divulgación de la información sin autorización.
- Prohibir la instalación de programas ajenos a la empresa.
- Responsabilizar a cada usuario por el manejo correcto de la información.
- Establecer normas para el uso de los programas de la institución.
- Establecer sanciones en el caso de detectar anomalías con el manejo de la información.

✓ Flexibilidad

El sistema de información se adecuará a la empresa; por tanto, deberá tener la flexibilidad a los cambios que vaya enfrentando por innovación de la tecnología o cambios de procedimientos



implementados. Es importante mencionar aspectos que se deben considerar para mejorar:

- a. Ser revisados periódicamente.
- b. Establecer niveles de acceso.
- c. Verificar que están alineados con los procesos más importantes de la entidad.

✓ Archivo

Los documentos generados por cada área deberán ser archivados de tal forma que permitan ser ubicados sin contratiempos.

Se deberá considerar:

- a. Protección de la documentación.
- b. Fácil ubicación de los documentos.
- c. Acceso físico restringido de los documentos confidenciales de la empresa.

✓ Información Interna

Se deberá implementar políticas del manejo de la comunicación interna para garantizar la correcta interrelación entre las áreas de la empresa. Para lo cual, se considerará:

- a. Entregar la información relacionada a las responsabilidades de cada colaborador.
- b. Establecer líneas de comunicación.

✓ Información externa

### 3.1.2.5 Supervisión y Monitoreo

En este componente la empresa obtuvo un bajo nivel de confianza, lo que implica establecer el proceso que evalúe la calidad del control interno con la finalidad de determinar si los controles a implementarse funcionan de la manera correcta y se interrelacionan con los objetivos de Dismotextil.

Para lo cual, se propone los siguientes lineamientos:

✓ Acciones de Prevención y Monitoreo

- a. Medición de la eficacia de los controles establecidos a través de los documentos que regulen las actividades con el objeto de verificar el cumplimiento de los objetivos.
- b. Revisión diaria de la información generada por las actividades normales de la empresa.
- c. Comparación de la información real generada con la información planificada.
- d. Revisión del rendimiento a través de indicadores que permitan ver las variaciones de los resultados reales con lo presupuestado.
- e. Monitoreo oportuno para tomar las medidas correctivas necesarias con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de los controles implementados.

✓ Seguimiento de Resultados

De acuerdo al resultado de las actividades del monitoreo se podrá establecer deficiencias del proceso, mismas que deben ser comunicadas de manera oportuna con la finalidad de evidenciar el correcto funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Para ello, se debe establecer un plan de mejoramiento que involucra lo siguiente:

- a. Análisis de cada deficiencia encontrada.
- b. Posibles acciones que eliminen la deficiencia detectada.
- c. Seleccionar la mejor opción para superar la deficiencia.
- d. Establecer fecha de implementación de la acción.
- e. Detallar las acciones que involucran la mejor opción.
- f. Verificar el avance de la implementación.

✓ Responsabilidad de mejoramiento

Comprende establecer mecanismos de verificación que permitan determinar la eficacia y eficiencia de los controles; así como el alcance de los objetivos en cada área.

La autoevaluación es un excelente mecanismo para monitorear las operaciones a través de la comparación de los resultados alcanzados vs resultados deseados.

### 3.1.3. Evaluación

La evaluación del Sistema de Control Interno implementado en la empresa Dismotextil, nos permitirá verificar el correcto funcionamiento de los controles establecidos.

Para la realización de la evaluación se deberá considerar que todos los controles estén en funcionamiento y se procederá nuevamente a la elaboración de la aplicación de las técnicas de evaluación para determinar el nivel de confianza y de riesgo que tiene la empresa una vez implementado el Sistema de Control Interno.

### 3.1.4. Cronograma de implementación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO															
EMPRESA: DISMOTEXTIL S.A.															
ACTIVIDAD	2014			2015											
	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Evaluación				■											
Elaboración de la planificación					■										
Ejecución															
Ambiente de control															
Evaluación del riesgo															
Actividades de control															
Información y comunicación															
Supervisión y monitoreo															
Evaluación															

Figura 10. Cronograma de implementación del sistema de control interno de Dismotextil S.A.

### 3.2. Resultados

La implementación del Sistema del Control Interno permitirá:

a. Aumentar el nivel de confianza del cliente interno y externo.

El personal de la empresa tendrá el conocimiento de la misión, visión, objetivos, política, valores y principios con los cuales se rige la empresa y por ende se desempeñará en un entorno de confianza.

b. Eliminación de re-procesos

El desconocimiento de procedimientos genera operaciones incorrectas lo que involucra re-procesos en cualquier actividad realizada.

Al establecer, monitorear, supervisar y evaluar los procedimientos ocasiona los resultados esperados y optimización de los recursos de la empresa.

El cumplimiento de los dos puntos mencionados es indispensables para mermar todos los efectos negativos que hoy actualmente enfrenta la empresa y que ha ocasionado la inestabilidad económica.

## Conclusiones

- La implementación del sistema de control interno es un plan que involucra procedimientos bien estructurados adaptados a las necesidades de la empresa Dismotextil para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera. Además impulsa la eficiencia y eficacia de las operaciones que permiten alcanzar los objetivos establecidos.
- La aplicación de los componentes del modelo COSO 1 en la empresa Dismotextil, permitió confirmar los motivos por los cuales la empresa está atravesando una crisis económica que lamentablemente hasta la presente fecha no ha sido superada.
- El presente documento permitirá que la empresa desarrolle sus actividades en un ambiente de confianza tanto para el cliente interno como para el cliente externo ya que los componentes que integran el modelo COSO 1 permiten la implementación de controles adecuados que garantizan que las operaciones diarias se realicen de la manera correcta y optimizando cada recurso requerido. Asimismo, reducirá el nivel de riesgo que la empresa tiene ante un fraude ya que establece controles claves que limitan la desviación de recursos, ejecución de actividades indebidas, toma de decisiones incorrectas e irregularidades de más gravedad.
- Si bien es cierto que la empresa cuenta con controles empíricos, también es cierto que la empresa requiere de manera urgente la implementación de procedimientos bien estructurados que faciliten el desempeño de las actividades.

## Recomendaciones

1. Dismotextil S.A., deberá implementar de manera inmediata un Sistema de Control Interno que permita convertir en fortalezas las debilidades encontradas en el presente trabajo.
2. Utilizar políticas, manuales y procedimientos propuestos en el presente trabajo para garantizar la optimización de los recursos de la empresa.
3. La capacitación constante es fundamental por lo que se recomienda dar el entrenamiento necesario a cada empleado que conforme la empresa; de manera especial a aquellos puestos estratégicos que ayuden a la implementación y seguimiento del sistema de control.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Asociación Española para la Calidad. (s/f). *AEC - COSO*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Contraloría General del Estado. (s.f.). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*.
- COSO. (09 de 2004). *Técnicas de Aplicación COSO*. Obtenido de <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>
- Equipo de trabajo Nasaudit. (31 de 07 de 2009). Obtenido de [http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO\\_II\\_Enterprise\\_Risk\\_Management\\_Primer\\_Parte.pdf](http://www.actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO_II_Enterprise_Risk_Management_Primer_Parte.pdf)
- Estupiñan, R. (2002). *Control Interno y Fraudes* (2da. Edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Fred, D. (1997). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA* (Quinta ed.). (P. Mascaró, Trad.) Naucalpan de Juárez, Mexico: Hall Hispanoamericana.
- Gonzalez, A. A. (17 de 09 de 2013). *La importancia del Control Interno*. Obtenido de <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
- Guillermo, C. (2009). *Informe Ejecutivo COSO*. Obtenido de <http://preparatoriaauditoria.wikispaces.com/file/view/Informe+Ejecutivo+COSO.pdf>

Instituto de Auditores Internos de Argentina. (09 de 2003). *Normativa*. Obtenido de <https://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>

Mantilla Blanco, S. A. (2009). *Auditoría de Información Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ray, W; Kurt, P. (2005). *Principios de Auditoría*. Mexico: Mc Graw Hill.

Secretaría de Educación Pública. (s.f.). [http://www2.sepdf.gob.mx/normateca\\_afsedf/disposiciones\\_normativas/eliminada/dgifa/archivos/consideraciones\\_generales\\_comunicacion\\_control\\_interno\\_DGIFA.pdf](http://www2.sepdf.gob.mx/normateca_afsedf/disposiciones_normativas/eliminada/dgifa/archivos/consideraciones_generales_comunicacion_control_interno_DGIFA.pdf).