

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES "DISTRIBUIDORA Y COLCHONERIA  
ANGELITA SAS"**

**NELLY ZAMIRA BONILLA CUERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE -SEDE PACIFICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CONTADURIA PÚBLICA  
BUENAVENTURA  
2016**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES "DISTRIBUIDORA Y COLCHONERIA  
ANGELITA SAS"**

**NELLY ZAMIRA BONILLA CUERO**

**Práctica empresarial para optar el título de contadora pública**

**Asesor**

**Hernando Mondragón Agudelo**

**Doctor en Derecho, Ciencias Políticas y Sociales**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE -SEDE PACIFICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
CONTADURIA PÚBLICA  
BUENAVENTURA  
2016**

## CONTENIDO

pág

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                         | 9  |
| 1.ANTECEDENTES.....                                        | 10 |
| 1.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                          | 13 |
| 1.2.OBJETIVOS .....                                        | 14 |
| 1.2.1.OBJETIVO GENERAL .....                               | 14 |
| 1.3.JUSTIFICACIÓN.....                                     | 15 |
| 1.4.MARCO DE REFERENCIA.....                               | 17 |
| 1.4.1.MARCO CONTEXTUAL .....                               | 17 |
| 1.4.1.1 Marco geográfico.....                              | 17 |
| 1.4.2.1 Reseña Histórica .....                             | 18 |
| 1.4.2.2 Misión.....                                        | 18 |
| 1.4.2.3 Visión .....                                       | 19 |
| 1.4.2.4 Servicios ofrecidos .....                          | 19 |
| 1.4.2 MARCO TEÒRICO.....                                   | 19 |
| 1.4.3 MARCO LEGAL.....                                     | 28 |
| 1.5.ASPECTOS METODOLÓGICOS.....                            | 30 |
| 1.5.1.Tipo de investigación .....                          | 30 |
| 1.5.2.Método de Investigación.....                         | 30 |
| 1.5.3.Técnicas para la recolección de la información ..... | 31 |
| 1.5.4.Fuentes para la recolección de la información .....  | 31 |
| 1.5.5.Tratamiento de la información .....                  | 32 |
| 1.5.6.Presentación de la información .....                 | 33 |
| 2. MARCO INTEGRADO COSO III.....                           | 34 |
| 2.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO .....                   | 35 |
| 2.1.1. Entendimiento del control interno.....              | 35 |
| 2.1.2 Orientado a la consecución de los objetivos. ....    | 36 |
| 2.1.3 Un proceso .....                                     | 37 |
| 2.1.4 Llevado a cabo por las personas. ....                | 38 |
| 2.1.5 Proporciona aseguramiento razonable. ....            | 38 |
| 2.1.6 Adaptable a la estructura de la organización. ....   | 39 |

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2 OBJETIVOS, COMPONENTES Y PRINCIPIOS .....                                                                                     | 39 |
| 2.2.1 Objetivos.....                                                                                                              | 39 |
| 2.2.2 Componentes y principios del Control interno.....                                                                           | 41 |
| 2.2.2.8 Limitaciones del control interno.....                                                                                     | 47 |
| 2.3 EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO.....                                                                                          | 48 |
| 2.3.1 Requisitos para un Control Interno Efectivo .....                                                                           | 48 |
| 2.3.2 Idoneidad y relevancia de los componentes y principios.....                                                                 | 49 |
| 2.3.3 Presente y en funcionamiento .....                                                                                          | 50 |
| 2.3.4 Funcionar Juntos .....                                                                                                      | 50 |
| 2.3.5 Deficiencias en el control interno .....                                                                                    | 51 |
| 2.3.6 Otras consideraciones.....                                                                                                  | 52 |
| 3.1. COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. ....                                                                | 54 |
| 3.1.1 Entorno de Control Interno.....                                                                                             | 54 |
| 3.1.2 Evaluación de riesgos.....                                                                                                  | 55 |
| 3.1.3 Actividades de control.....                                                                                                 | 58 |
| 3.1.4 Información y comunicación.....                                                                                             | 60 |
| 3.1.5 Actividades de supervisión.....                                                                                             | 62 |
| 4. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA<br>COMERCIALIZADORA DE MUEBLES “DISTRIBUIDORA DE COLCHONES<br>ANGELITA” ..... | 65 |
| 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....                                                                                               | 65 |
| 4.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS .....                                                                                              | 66 |
| 4.2.1 Manual de procedimiento para el proceso de atención al cliente.....                                                         | 68 |
| 4.2.2 Manual de procedimiento para el proceso de compras .....                                                                    | 71 |
| 4.2.4 Manual de procedimiento para el proceso de selección de personal .....                                                      | 80 |
| 4.2.5 Manual de procedimiento para el proceso de contabilidad .....                                                               | 84 |
| 4.3 MANUAL DE CARGOS, FUNCIONES Y PERFILES .....                                                                                  | 87 |
| 4.3.1 Gerente .....                                                                                                               | 87 |
| 4.3.2 Administrador .....                                                                                                         | 88 |
| 4.3.3 Contador .....                                                                                                              | 90 |
| 4.3.4 Asistente administrativa.....                                                                                               | 91 |
| 4.3.5 Auxiliar contable .....                                                                                                     | 92 |
| 4.3.6 Jefe de bodega.....                                                                                                         | 93 |

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| 4.3.7 Auxiliar de bodega.....         | 94   |
| 4.3.8 Asesor de ventas.....           | 95   |
| 4.3.9 Auxiliar de mantenimiento ..... | 96   |
| 5. CONCLUSIONES .....                 | 98   |
| 6. RECOMENDACIONES .....              | 100  |
| BIBLIOGRAFIA.....                     | 102  |
| CIBERGRAFIA .....                     | 1043 |

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo agradecer a Dios por bendecirme en todo momento, sin el nada hubiese sido posible, a mis padres por el cariño y apoyo incondicional en todo momento, por enseñarme a seguir insistiendo todos los días sin importar las circunstancias. A mis amigos y familiares por los consejos, ánimo y compañía brindada.

Agradezco también a mi Director de Tesis Dr. Hernando Mondragón Agudelo, por su esfuerzo y dedicación quien con sus conocimientos su experiencia y motivación ha logrado que culmine esta etapa de mi vida.

A todos y cada uno de ustedes muchas gracias

## LISTAS DE FIGURAS

|            |                                                            |    |
|------------|------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.  | Componentes y principios entorno de control                | 53 |
| Figura 2.  | Componentes y principios evaluación de riesgo              | 55 |
| Figura 3.  | Componentes y principios actividad de control              | 58 |
| Figura 4.  | Componentes y principios información y comunicación        | 60 |
| Figura 5.  | Componentes y principios actividades de supervisión        | 62 |
| Figura 6.  | Organigrama propuesto                                      | 64 |
| Figura 7.  | Simbología diagrama de flujo                               | 66 |
| Figura 8.  | Diagrama de flujo para el proceso de atención al cliente   | 69 |
| Figura 9.  | Diagrama de flujo para el proceso de compras               | 73 |
| Figura 10. | Diagrama de flujo para el proceso de pago a proveedores    | 74 |
| Figura 11. | Diagrama de flujo para el proceso de ventas                | 78 |
| Figura 12. | Diagrama de flujo para el proceso de selección de personal | 82 |
| Figura 13. | Diagrama de flujo para el proceso de contabilidad          | 85 |

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo 1.** Entrevista

## INTRODUCCIÓN

Los múltiples cambios que se dan en el entorno de las organizaciones conllevan a que estas creen estrategias para asimilarlos y adaptarse a ellos sin mayores contratiempos. El tener establecidos los objetivos y metas de la empresa, conocer la estructura de la misma, que el equipo de talento humano conozca la empresa, sus manuales, sus procedimientos, son factores importantes que permitirán que el ente corra el menor de los riesgos al suscitarse algún cambio en el entorno que le influya.

Los factores mencionados anteriormente hacen parte del Sistema de Control Interno que debe existir en una organización, en procura del uso eficiente y eficaz de los recursos, minimización de los riesgos, maximización de las operaciones, entre otras. Si Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S., implementa este tipo de herramientas, seguramente contará con una estructura administrativa integral y sólida que le permitirá identificar sus objetivos y alcanzarlos.

A continuación se exponen los puntos que se desarrollarán en la investigación: se presenta la formulación del problema, se establecerán los objetivos, general y específicos, mediante los cuales se ilustra lo que se desea alcanzar con la investigación y de qué forma se hará, se presenta también la justificación y por último se presentan diferentes modelos de Control Interno con el fin de identificar la esencia de este tema y el modelo sobre el cual se sustentará esta investigación.

## 1. ANTECEDENTES

El 26 de Febrero de 1992 es registrada en la Cámara de Comercio de Buenaventura bajo el nombre de Diego Dávila Montes, perteneciente al régimen común. La empresa se constituye con tres almacenes destinados para la comercialización de muebles para el hogar y de oficina. Dichos almacenes son muy reconocidos a nivel local, debido a su variedad de productos y calidad de los mismos. Sin embargo, al interior de la empresa se presentan contratiempos que son necesarios resolver en aras de prestar un excelente servicio y continuar el posicionamiento en el mercado.

A pesar de tener trazados los objetivos fundamentales, la falta de canales de comunicación ideales al interior de los almacenes, la ausencia de manuales de funciones y procedimientos, el desconocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los 10 trabajadores que conforman la planta de personal, son algunas de las debilidades que se deben subsanar en pro de la mejora de los resultados que se dan actualmente.

Algunos factores como contar con un software contable, tener plenamente definido el sistema de inventario que se trabaja, tener establecidos los objetivos, permiten mitigar en cierta medida los riesgos que se presentan al interior de la empresa.

En la actualidad se han realizado trabajos investigativos de esta naturaleza, a continuación se relacionan algunos con el fin de identificar los objetivos planteados por los investigadores y las conclusiones a las que llegaron:

En el año 2007 se presenta un trabajo por parte de las estudiantes, Álzate Restrepo María y González Angulo Zuleyny, como requisito para optar el título de contadoras públicas de la Universidad del Valle Sede Pacifico, titulado **“Diseño de un sistema de control interno para la empresa Asopesca Ltda.”**

La investigación se realiza porque la empresa no cuenta con un sistema de control interno y la propuesta es desarrollar uno, con el fin de evitar que los empleados realicen actos ilícitos y mejorar las deficiencias laborales, de igual forma para ejercer mayores controles y establecer políticas que son fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa.

Los objetivos específicos se enfocan al análisis de la problemática de la empresa que permita implementar un sistema de control interno con el cual se logre dar eficiencia y eficacia, establecer los pasos del proceso contable que mejor se ajuste a las necesidades, proponer medidas de evaluación y control acorde con el área contable y financiera de la empresa, determinar las funciones y responsabilidades del personal del área contable con el propósito de obtener el manual de funciones y procedimientos.

Las conclusiones de la investigación se dirigen al conocimiento de la empresa, las debilidades, fortalezas y las funciones que desarrolla el talento humano que labora al interior de ésta, para así poder minimizar los errores que perjudiquen la ejecución del control. De igual forma establecen que para llevar a cabalidad un eficiente sistema de control interno es necesario tener en cuenta las actividades y el perfil de todo el talento humano del ente.

La investigación permitió identificar las deficiencias de la empresa con relación a los controles y mediante el trabajo se tomaron medidas para implementar mayores controles y el establecimiento de políticas para llevar a cabo las operaciones con excelencia, de igual forma permitió establecer una organización y planeación de las tareas para elevar el rendimiento de los empleados.

En el año 2010 la estudiante Mónica Pérez Ochoa, del Programa Académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle Sede Pacifico, elaboró una investigación enfocada a la Estructuración de un Sistema de Control Interno para la Empresa Ecoenergéticos Ltda de la ciudad de Buenaventura, el objetivo principal es: “Diseñar un sistema de control interno para la empresa Ecoenergéticos Ltda., con miras a minimizar los posibles riesgos existentes en

la ejecución de sus procesos, que permitan cumplir con las metas y objetivos propuestos por la compañía”. Algunas conclusiones a las que llegó la estudiante fueron:

- El ambiente de control interno en determinados aspectos es débil en la empresa ya que aunque en menor escala se evidencian relaciones de consanguinidad y afinidad que pueden generar conflictos de interés y de competencias al interior de la misma.
- La comunicación e información al interior de la empresa se encontraban en un término aceptable ya que la información fluye de manera adecuada y se están utilizando los medios disponibles que permiten maximizar los recursos existentes.

Como se puede observar, las investigaciones de esta naturaleza están encaminadas a diseñar una herramienta eficiente y eficaz que permita que la empresa alcance sus objetivos en todos sus niveles: operativo, administrativo y contable y esto es lo que se desea realizar precisamente durante el desarrollo de la presente investigación.

### **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué un Sistema de Control Interno contribuiría a que las actividades operativas, administrativas y contables de Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S., se desarrollen de manera eficaz y eficiente?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un Sistema de Control Interno para la comercializadora de muebles “Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S.”

#### **1.2.1.1. Objetivos específicos**

- Exponer el Marco Teórico de la versión actual del informe COSO, sobre el cual se basará el planteamiento del Sistema de Control Interno.
- Evaluar la situación actual en materia de Control Interno en Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S.
- Determinar los cambios a realizar con respecto al Control Interno de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa a nivel administrativo, operativo y contable.
- Proponer el manual de funciones y procedimientos acorde con las características de la empresa y el Sistema de Control Interno que se desea plantear.
- Consolidar la información seleccionada y analizada para dar forma a la estructura de control interno idónea para Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.

Hoy las empresas diseñan estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos, sin embargo, el no integrar todos los elementos que conforman una organización de forma dinámica y coherente puede generar una estrategia inadecuada que alejaría a la empresa de alcanzar sus objetivos.

El medio más adecuado para que una organización diseñe estrategias y realice sus actividades de administración, operación y contabilidad, de forma eficiente y eficaz es el control interno. Un sistema de control interno efectivo contribuye a garantizar de manera razonable la consecución de los objetivos de una entidad, por ello, es importante que Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S., cuente con este, ya que en la actualidad debe enfrentarse a distintas dificultades que se dan al interior de la empresa como: falta de inventario para suplir las necesidades de los clientes, registro de la venta de un producto dos veces en el caso de que sea separado por los clientes, lo cual se da por la falta de comunicación, el no poder ingresar a algunos barrios por razones de seguridad, entre otras dificultades que deben ser resueltas para que la empresa no se vea perjudicada.

Además, mediante la creación del SCI, la empresa podrá conocer sus debilidades, fortalezas, conocer de manera precisa los procesos que se llevan a cabo, establecer objetivos que le permitan un excelente posicionamiento en el mercado y lo más importante obtener más utilidades gracias a la interacción adecuada de todos los factores que intervienen al desarrollar las actividades.

Como estudiante, el estar en el contexto de la investigación permite afianzar aquellos conocimientos recibidos durante la formación académica, conocer de cerca cuales son las distintas situaciones a las que se debe enfrentar una

empresa para alcanzar sus objetivos y qué tipo de aportes se pueden realizar desde el rol como contadora.

Al realizar este tipo de investigaciones las personas que no pertenecen a la Universidad y relacionadas con este proyecto, podrán evidenciar que los espacios académicos son propicios e importantes ya que permiten realizar aportes a través de los estudiantes al desarrollo económico y empresarial de la ciudad.

## **1.4. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.4.1. MARCO CONTEXTUAL**

#### **1.4.1.1 Marco geográfico<sup>1</sup>**

El presente proyecto tuvo lugar en el establecimiento de comercio Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S, ubicado en el Distrito de Buenaventura- Valle del Cauca.

Buenaventura es la ciudad más importante en el pacífico colombiano y el municipio de mayor extensión del departamento del Valle del Cauca. Ubicada a 115 km por carretera de Cali, separada por la cordillera occidental de los Andes. Habitan 342.610 personas, la mayoría en la zona urbana.

Hacia<sup>2</sup> el sur, Buenaventura limita con terrenos cenagosos que se extienden hasta el municipio de López de Micay; por el norte, limita con los terrenos selváticos del departamento del Chocó. La ciudad de Buenaventura está integrada por los corregimientos de Barcos, Bocas del San Juan, Calle Honda, El Carmen, Cisneros, El Patito, El Tigre, Gamboa, Guadualito, Kilómetro 43 o la Triana, La Trojita, Mayorquín, Nicolás Ramos Hidalgo, Potedó, San Antonio de Yurumanguí, San Isidro, San Lorenzo, San Pedro de Naya, Silva y Taparal. Además, la ciudad está dividida en 12 comunas, de las cuales cuatro pertenecen a la zona insular y ocho a la zona continental.

Las comunas económicamente más importantes son las localizadas en la isla de Cascajal, pero la más poblada es la número 12, en la zona de acceso a la ciudad. Buenaventura se comunica por una carretera que está pavimentada pero que presenta problemas ya sea de orden público, o deslizamientos de tierra que cierran la vía. Esta carretera sale hacia el sector de Loboguerrero donde se fragmenta para ir a Cali o a Buga. Al llegar a Buga se coge la doble calzada para salir hacia las ciudades de Pereira, Medellín y Bogotá.

---

<sup>1</sup><http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com>

<sup>2</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura\\_%28Valle\\_del\\_Cauca%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_%28Valle_del_Cauca%29)

Esta ruta conocida como "La Vía al Mar" hace posible entrar en contacto con una variada geografía y un gran contraste de climas y paisajes. La primera parte del viaje lo llevará al Saladito y el km 18 de agradable clima (14 Grados Centígrados), fincas de recreo y numerosos paradores turísticos. Desde allí se empieza a descender hacia Buenaventura con un paisaje cada vez más tropical y exótico. En medio de un paisaje de selva húmeda, típica de esta Costa Pacífica usted encontrará a Buenaventura, localizada en una de las bahías más seguras para el arribo y partida de barcos de gran calado y por donde entra y sale más del 70% del comercio del país.

Fue declarado como "Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico" por el Congreso Nacional en 2007 por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social.

#### **1.4.2 Descripción de la empresa**

##### **1.4.2.1 Reseña Histórica**

El 26 de Febrero de 1992 es registrada en Cámara de Comercio bajo el nombre de Diego Dávila Montes, perteneciente al régimen común, la empresa se constituye con tres almacenes destinados para la comercialización de muebles para el hogar y de oficina. Dichos almacenes son muy reconocidos a nivel local, debido a su variedad de productos y calidad de los mismos. Sin embargo, al interior de la empresa se presentan contratiempos que son necesarios resolver en aras de prestar un excelente servicio y continuar el posicionamiento en el mercado.

##### **1.4.2.2 Misión**

Distribuir muebles para el hogar, ofreciendo variedad de diseños, confort y calidad a través de un personal responsable y calificado, ofreciendo precios competitivos que los diferencian en el mercado y que permiten el crecimiento económico de la empresa y por ende el desarrollo social del Distrito de Buenaventura.

#### **1.4.2.3 Visión**

Para el año 2018 ser reconocidos a nivel de la costa pacífica mediante el ofrecimiento de productos de calidad, entrega oportuna y diseños innovadores que garantizan la satisfacción del cliente y por ende mejoran los ingresos de la entidad conllevando así al desarrollo humano de los colaboradores.

#### **1.4.2.4 Servicios ofrecidos**

Distribuidora y Colchonería Angelita ofrece una alta gama de muebles para el hogar y oficina, fabricados con materiales de alta calidad, lo cual permite garantizar un producto duradero, procurando de esta forma satisfacer al cliente.

### **1.4.2 MARCO TEÓRICO<sup>3</sup>**

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por maquinas manejadas por varias personas. Se piensa que el origen del control interno, se da con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

A finales del siglo XIX, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

En los últimos años<sup>4</sup>, a consecuencia de los numerosos problemas detectados en las entidades de corrupción y fraudes, que han involucrado hasta corporaciones internacionales, se ha fortalecido e implementado el Control Interno en diferentes países, ya que se han percatado de que este no es un tema reservado solamente para contadores sino que es una responsabilidad también de los miembros de los Consejos de Administración de las diferentes actividades económicas de cualquier organización o país.

De igual forma, han surgido distintos modelos de Control Interno en los cuales se exponen de acuerdo al enfoque, los aspectos importantes que se deben tener en cuenta en las organizaciones para tener un Sistema de Control Interno efectivo, a continuación, se enuncian algunos de dichos modelos, entre ellos el COSO el cual es el modelo elegido para desarrollar la presente investigación.

#### **1.4.2.1 MODELO CADBURY**

Desarrollado por el llamado Comité Cadbury (UK Cadbury Committee).

Adopta una interpretación amplia del control y mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto-financiero y de cualquier tipo.

**Objetivos** orientados a proporcionar una seguridad razonable de:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.

---

<sup>4</sup> <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/modelos-de-control-interno.html>

- Confiabilidad de la información y reportes financieros.
- Cumplimiento con leyes y reglamentos

Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y un mayor énfasis respecto a riesgos.

#### **1.4.2.2 MODELO COCO**

##### **Concepto de Control Interno**

Incluye aquellos elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes internos o externos.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas.

##### **Objetivos organizacionales** (efectividad y eficiencia de las operaciones)

- Servicio al cliente.
- Salvaguarda y uso eficiente de los recursos.
- Obtención de beneficios.
- Cumplimiento de obligaciones sociales.
- Seguridad de que los riesgos son debidamente identificados y administrados.

##### **Confiabilidad de los reportes internos y externos**

- Mantenimiento de registros contables adecuados.
- Confiabilidad de la información utilizada.
- Información publicada para terceros interesados.

## **Cumplimiento con la normatividad y políticas internas aplicables**

Aseguramiento de que las actividades de la organización se conducen en total concordancia con el marco legal y con las políticas internas.

## **Naturaleza del control**

El control debe ser realizado por el personal de toda la organización, quien será responsable del diseño, establecimiento, supervisión y mantenimiento del control.

El personal responsable de lograr determinados objetivos también deberá evaluar la efectividad del control dentro de su esfera de competencia y de reportar tal evaluación ante quien él es responsable.

El costo del control deberá ser proporcional a los beneficios esperados.

El control requiere de un equilibrio entre autonomía e integración y entre consistencia y adaptación al cambio.

## **Ciclo del entendimiento básico**

- Propósito
- Compromiso
- Aptitud
- Acción
- Evaluación (Auto) y Aprendizaje

## **Criterios de control**

Los criterios de control son la base para entender el control de una organización.

Están planteados como metas a cumplir permanentemente.

### **1.4.2.3 MODELO COSO**

#### **Control**

Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

#### **Concepto de Control Interno**

Proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización clasificados en:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas

#### **Características**

- Medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo.
- No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que permean en las actividades de la organización.
- Forma parte de los procesos básicos de la administración-planeación ejecución y monitoreo y se encuentra integrado en ellos.
- Los controles deben construirse “Dentro” de la infraestructura de la organización y no “Sobre ella”.

- Es efectuado por personas. No es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
- Es ejecutado por las personas de una organización a través de lo que hace y dice. Las personas diseñan los objetivos de la entidad y establecen los mecanismos de control.

#### **Limitaciones del control:**

- Errores por falta de capacidad para ejecutar las instrucciones.
- Errores de juicio en la toma de decisiones.
- Errores por mala interpretación, negligencia, distracción o fatiga.
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescritos.
- Colusión.
- Costo - beneficio.

#### **Características de los objetivos de una organización:**

**Operacionales:** Relacionados con el uso eficiente y eficaz de los recursos.

**Información financiera:** Relacionados con la preparación de reportes financieros confiables.

**Cumplimiento:** Relacionados con el cumplimiento, con leyes y reglamentos aplicables.

#### **MARCO INTEGRADO DE CONTROL**

##### **Relación de objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos que la organización busca y los componentes que representan lo necesario para alcanzar dichos objetivos.

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

- Integridad y Valores Éticos.

- Comité de Auditoría.
- Filosofía Administrativa y Estilo de Dirección.
- Estructura Organizacional.
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad.
- Política de Recursos Humanos.
- Competencia.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

- Objetivos Institucionales.
- Objetivos Específicos.
- Operativos.
- Información Financiera.
- Cumplimiento.
- Análisis de Riesgos.
- Organización (Externos / Internos).
- Actividad.
- Análisis (Trascendencia / Probabilidad / Control).
- Manejo de Cambios.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Actividades de control sobre:
- Las operaciones.
- La información financiera.
- El acatamiento.

Tipos de Control:

- Preventivos / Correctivos.
- Manuales / Automatizados.
- Gerenciales.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Sistemas de Información:

- Apoyo Actividades Estratégicas.
- Integración con las Operaciones.
- Calidad.

Comunicación:

- Interna / Externa.
- Medios.

## **SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO**

- Supervisión Concurrente.
- Evaluaciones Independientes.
- Alcance y frecuencia.
- Quiénes evalúan.
- Proceso de evaluación.
- Metodología / documentación.
- Plan de acción.
- Reportes de Deficiencias.

Este último modelo, sobre el cual se sustentará el presente proyecto, es publicado por primera vez en el año 1992, su orientación se hizo hacia el riesgo, sus controles, sus errores intencionales y no intencionales, así como la forma del cometimiento de los fraudes.

El gobierno corporativo en todas las áreas de la administración total se convirtió en básico para una adecuada administración de riesgos empresariales (E.R.M) o gestión de riesgos, debido al maquillaje de balances, inexactitudes contables, administrativas y en general, de los delitos de corrupción y fraudes patrimoniales, que llevó a una estrecha vigilancia estructural, financiera y operativa en todos los niveles desde la junta directiva o consejo de

administración. Así es como surge el denominado COSO II <sup>5</sup>

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

En Mayo de 2013 surge una nueva actualización del informe COSO <sup>6</sup> conformada por un Marco Integrado y Herramientas Ilustrativas para Evaluar la Efectividad de un Sistema de Control Interno. Su objetivo es asistir a los equipos directivos de las organizaciones en el uso del Control Interno, para evaluar la efectividad de este a partir de los requisitos que en él se describen.

Por otra parte, en esta última actualización se conserva la definición básica de control interno y de sus cinco componentes. La obligación de tener en cuenta los mencionados cinco componentes para evaluar la efectividad de un sistema de control interno se mantiene fundamentalmente sin cambios. Una de las mejoras más significativas es la formalización de los conceptos fundamentales, estos conceptos son ahora principios, que se asocian a cinco componentes y que proporcionan claridad al usuario a la hora de diseñar e implementar un sistema de control interno, para comprender los requisitos de un control interno efectivo.

También ha sido mejorado a través de la ampliación de la categoría de objetivos de la información financiera, incluyendo otras reformas importantes de

---

<sup>5</sup>ESTUPIÑAN GAITÁN ,Rodrigo. Control interno y fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.

<sup>6</sup> Control Interno- Marco Integrado. Mayo de 2013. Introducción-<http://www.coso.org/>

presentación de informes, como: la información no financiera y el reporte interno. Así mismo el Marco Integrado refleja los cambios en el entorno empresarial y operativo de las últimas décadas, constituyéndose así, en una herramienta importante en el momento de evaluar la efectividad del Control Interno de una entidad.

El buen uso de esta herramienta puede llevar a una organización a alcanzar sus objetivos en todos los niveles tratando siempre de disminuir los riesgos y maximizar los recursos de manera que todas las actividades se realicen de manera eficaz y eficiente. Lo que se desea es que en Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S, exista un Sistema de Control Interno idóneo y acorde con las necesidades, que permita a través de la identificación de los elementos que se incluyen en la nueva actualización del informe COSO., alcanzar los objetivos de la entidad con los menores riesgos posibles

### **1.4.3 MARCO LEGAL**

En materia de control interno no existe una normativa como tal que rija de manera estándar a las organizaciones privadas, sin embargo, la Ley 222 de 1995<sup>7</sup> en el artículo 23 en concordancia con el numeral 3o del artículo 73 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, disponen que le corresponde a los administradores de las entidades vigiladas, realizar su gestión con la diligencia propia de un “buen hombre de negocios”. De acuerdo a esta norma, son las juntas o consejos directivos en su calidad de administradores, quienes definen las políticas y diseñan los procedimientos de control interno que deben implementarse, así como ordenan y vigilan que estos se ajusten a las necesidades de la entidad, permitiéndole realizar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus metas.

Por otra parte La Ley 87 de 1993, en su Artículo 1º, establece como definición del Control Interno lo siguiente: “Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos,

---

<sup>7</sup><http://www.supersociedades.gov.co/>

principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”. Esta ley fue diseñada para indicar las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.

A pesar que a nivel de entidades privadas no existe un modelo estándar, las empresas que se encuentran en la dinámica de la globalización y estandarización de procesos, optan por aplicar el modelo diseñado por el COSO ya que es el más común al poder dar las pautas necesarias para tener un Sistema de Control Interno confiable y eficiente.

## **1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.5.1. Tipo de investigación<sup>8</sup>**

Taylor y Bogdan (1986: 20) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable". Estos autores llegan a señalar las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

- Es inductiva.
- El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

De acuerdo a las anteriores características, se evidencia que el tipo de Investigación escogido es el cualitativo, debido a su naturaleza y sus procedimientos.

### **1.5.2. Método de Investigación**

El método mediante el cual se desarrolló la presente investigación es el inductivo<sup>9</sup>, esto se debe a que la inducción permite partir de la observación de

---

<sup>8</sup><http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raV-DrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>

fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones. De igual forma, la inducción permite realizar análisis de hechos empíricos, que es una de los procesos que se va a realizar en la presente de investigación con el fin de obtener información veraz y oportuna para el diseño del Sistema de Control Interno.

### **1.5.3. Técnicas para la recolección de la información**

La observación<sup>10</sup> es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros), por lo tanto, una de las técnicas que se utilizó para la recolección de la información es la observación. Además, esta permitió tener un contacto directo, sin intermediaciones, con los objetos y actores que hicieron parte de esta investigación. Los resultados de la observación fueron registrados en un diario de campo, y posteriormente fue estudiada.

Por otra parte se diseñó una entrevista que fue realizada al total de la población ya que era mínima, dicha entrevista entre otras cosas, permitió identificar el nivel de control interno presente en la empresa, la percepción del equipo de talento humano frente al control interno y conocer el punto de vista de cada uno de los trabajadores de acuerdo a las funciones que realiza.

### **1.5.4. Fuentes para la recolección de la información**

#### **1.5.4.1. Fuentes primarias**

Básicamente se acudió a los integrantes del equipo de trabajo para obtener la mayor información posible en cuanto a las actividades de la empresa, por ende,

---

<sup>9</sup>MENDEZ Carlos Eduardo, Metodología, diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, LIMUSA 4ta Edición 2009. página. 239

<sup>10</sup><http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo>

las fuentes primarias fueron ellos, ya que están presentes en cada uno de los procesos y conocen de primera mano, como se desarrollan las actividades, que tipo de debilidades se presentan al interior de la empresa, cuáles son las fortalezas empresariales, entre otras.

#### **1.5.4.2. Fuentes secundarias**

Se realizó la revisión de los distintos documentos que forman parte del archivo de la empresa (hasta donde fue posible) como manual de faltas y sanciones, correspondencia interna y externa, hojas de vida, entre otros documentos que permitieron dar cuenta de los procedimientos que en la actualidad utiliza la empresa durante el desarrollo de sus actividades y determinar el grado de control y riesgo presente en estos.

Además, se hizo uso de textos que permitieron documentar teóricamente la investigación, y que sirvieron de referente para identificar qué tipos de controles están presentes en la empresa y cuales hacían falta implementar con el fin de obtener un Sistema de Control Interno eficiente y eficaz.

#### **1.5.5. Tratamiento de la información**

La información obtenida del cuestionario fue sistematizada, clasificada y analizada con el fin de identificar el nivel de control interno en la empresa, determinar si el equipo de talento humano es suficiente para el desarrollo de las actividades, conocer los procedimientos que se realizan en las diferentes actividades que se dan al interior de la empresa, esto a su vez, permitió obtener información para la redacción de los manuales de funciones y procedimientos.

Por otra parte, la información consignada en el diario de campo se estudió con el fin de extraer aspectos relevantes que permitieron conocer las apreciaciones del equipo de trabajo que en últimas son los encargados de garantizar que el Sistema de Control Interno se aplica de manera eficaz y responsable.

#### **1.5.6. Presentación de la información**

Los datos finales seleccionados de las encuestas fueron presentados en tablas, de igual forma, la información que éstas contenían se representaron mediante gráficos que permitieron observar el comportamiento de las categorías seleccionadas. La información del diario de campo fue presentada a manera de resumen durante la evaluación de la situación actual en materia de Control Interno en Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S.

## **2. MARCO INTEGRADO COSO III<sup>11</sup>**

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó el Marco Integrado de Control Interno. Este Marco original ha tenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Así mismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

En estos veinte años desde la creación del marco original, las organizaciones y su entorno operativo y de negocio han cambiado de forma drástica, siendo cada vez más complejos, globales y tecnológicos. Al mismo tiempo, los grupos de interés están más comprometidos buscando una mayor transparencia y responsabilidad con respecto a la integridad de sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo de la organización.

Por lo anterior, COSO presenta la versión actualizada de Control Interno, considerando que este permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que puedan aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la entidad y adaptarse a los cambios de su entorno operativo y de negocio.

A su vez, esta versión incluye mejoras y aclaraciones destinadas a facilitar su aplicación y uso. Una de las mejoras más significativas es la formalización de los conceptos fundamentales que fueron presentados en el marco original. En esta actualización, estos conceptos son ahora principios, que se asocian a los cinco componentes y que proporcionan claridad al usuario a la hora de diseñar e implementar un sistema de control interno y para comprender los requisitos de un control interno efectivo.

---

<sup>11</sup> Control Interno. Marco Integrado. Mayo de 2013. prologo

A continuación se encuentran expuestos los principales aspectos que se desarrollan en el mencionado marco integrado, lo cual permitirá ampliar la perspectiva que se tiene de este tema tan importante para la vida de las empresas.

Iniciando con el concepto de Control interno, este marco cita: El Sistema de Control Interno permite que la dirección oriente sus esfuerzos en la consecución de los objetivos operativos y desempeño financiero de la organización, mientras opera de acuerdo con los límites establecidos en la legislación aplicable y minimiza sorpresas que puedan surgir. El control interno permite que una organización gestione con mayor eficacia los cambios que se produzcan dentro del entorno económico y competitivo, la dirección de la organización, así como sus prioridades y modelos de negocio cambiantes.

## **2.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El objetivo del control interno es ayudar a la dirección a mejorar el control en la organización, así como proporcionar al máximo órgano herramientas adicionales para mejorar la capacidad para supervisar el control interno. El sistema de control interno permite que la dirección oriente sus esfuerzos en la consecución de los objetivos operativos y desempeño financiero de la organización, mientras opera de acuerdo con los límites establecidos aplicables y minimiza sorpresas que puedan surgir. El control interno permite que una entidad gestione con mayor eficacia los cambios que se produzcan dentro del entorno económico y competitivo, la dirección de la organización, así como sus prioridades y modelos de negocio cambiantes.

### **2.1.1. Entendimiento del control interno<sup>12</sup>.**

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración<sup>13</sup>, la dirección y el resto del personal de una organización,

---

<sup>12</sup> Ibid. p.1

<sup>13</sup>El marco usa el término “consejo de administración” para referirse al máximo órgano de gobierno, incluido los consejeros, los socios generales, los propietarios o el consejo de supervisión.

diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.

Esta definición hace énfasis en que el control interno:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero con determinadas áreas comunes.
- Es proceso que consta de tareas y actividades continuas.
- Es llevado a cabo por la personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican a nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar aseguramiento razonable.
- Es adaptable a la estructura de la organización, flexible para la aplicación en toda la empresa, una filial, división, unidad operativa o procesos de negocio en particular. <sup>14</sup>

### **2.1.2 Orientado a la consecución de los objetivos<sup>15</sup>.**

El marco establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno.

- **Objetivos operacionales:** Hacen referencia a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización, incluidos sus objetivos de desempeño, financieros y operativos, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

---

<sup>14</sup> Control Interno. Marco Integrado. Mayo de 2013.p.1

<sup>15</sup> Ibíd. p.2

- **Objetivos de información:** Se refieren a la información financiera y no financiera interna y externa, pueden abarcar aspectos de fiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos de la normalización o por políticas de la organización.
- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización.

Estas categorías diferenciadas y a la vez con áreas en común, - un objetivo específico puede recaer en más de una categoría- abordan diferentes necesidades y pueden constituir la responsabilidad directa de diferentes personas. Estas tres categorías también indican las expectativas que se espera del control interno.

Un sistema de control interno debe aportar a una organización un nivel de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la información externa y el cumplimiento de las leyes y las regulaciones. La consecución de estos objetivos, los cuales se basan principalmente en leyes, directrices, regulaciones o normas establecidas por legisladores, reguladores y organismos de control, dependerá de cómo se lleven a cabo las actividades que se encuentren bajo el control de la organización. En términos generales, la dirección y/o el consejo de administración son más conservadores a la hora de fijar objetivos de información interna que no estén motivados por los agentes externos anteriormente citados. Sin embargo, la organización puede optar por alinear los objetivos de información interna y externa de manera que la información interna respalde la información externa de la organización.

### 2.1.3 Un proceso<sup>16</sup>

El control interno no se limita a un evento o circunstancia, sino que se trata de un proceso dinámico e interactivo, es decir, acciones que están presentes en

---

<sup>16</sup> Ibíd.,p3

las actividades de una organización y que son inherentes a la manera en que la dirección gestiona la organización. Dentro de este proceso se establecen controles en forma de políticas y procedimientos. Estas políticas reflejan la visión de la dirección sobre cómo desarrollar el control interno. Dicha visión puede ser formalizada por escrito y plasmarse en forma explícita en otras comunicaciones de la dirección o de manera implícita a través de las decisiones y medidas adoptadas por la dirección. Los procedimientos consisten en medidas para la implementación de una política.

#### **2.1.4 Llevado a cabo por las personas<sup>17</sup>.**

El control interno es llevado a cabo por el consejo de administración de la organización, la dirección y demás miembros, son las personas que integran la organización quienes lo desarrollan a través de lo que dicen y lo que hacen. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización y ponen en marcha las acciones para conseguir los objetivos establecidos.

Las responsabilidades de supervisión del consejo, incluyen proporcionar asesoramiento y orientación a la dirección, cuestionando de manera constructiva la gestión, aprobando las políticas y las operaciones y monitorizando las actividades de la dirección. En consecuencia, el consejo de administración es un elemento clave del control interno. El consejo y la alta dirección son quienes establecen la relevancia del control interno y códigos de conducta dentro de la organización.

#### **2.1.5 Proporciona aseguramiento razonable.**

Un sistema de control interno efectivo proporciona un aseguramiento razonable a la dirección y el consejo de administración con respecto a la consecución de los objetivos de la organización. Se estipula que es aseguramiento razonable porque se reconoce que existen limitaciones en todos los sistemas de control

---

<sup>17</sup> Ibíd.,p.4

interno, y que pueden existir incertidumbres y riesgos que nadie puede predecir con seguridad ni precisión. La seguridad absoluta es imposible de conseguir.

La seguridad razonable no implica que una organización siempre vaya a conseguir sus objetivos. Un control interno efectivo incrementa la probabilidad de que una organización consiga sus objetivos. Sin embargo, la probabilidad de alcanzar los objetivos se ve afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno, tales como los errores humanos, las incertidumbres inherentes al criterio profesional y el potencial impacto de acontecimientos externos ajenos al control de la dirección. De igual manera las personas pueden eludir un sistema de control interno si existe confabulación entre ellas. Además, si la dirección es capaz de eludir los controles, la totalidad del sistema puede fallar.

#### **2.1.6 Adaptable a la estructura de la organización<sup>18</sup>.**

Las organizaciones pueden estructurarse de acuerdo con diferentes dimensiones. El modelo operativo adoptado por la dirección puede ajustarse a las líneas de productos o servicios de la organización. Así mismo, el control interno puede por tanto aplicarse, con base a las decisiones de la dirección y en el contexto de los requisitos legales o regulatorios, sobre el modelo operativo adoptado por la dirección, la estructura de la organización jurídica o combinación de ambas.

### **2.2 OBJETIVOS, COMPONENTES Y PRINCIPIOS<sup>19</sup>**

#### **2.2.1 Objetivos**

Una organización adopta una misión y una visión, establece estrategias, fija objetivos a conseguir y formula planes para lograrlos. Dichos objetivos pueden fijarse para una organización en su conjunto o bien pueden dirigirse a

---

<sup>18</sup> Ibid.,p.5

<sup>19</sup> Ibid.,p.6

actividades específicas de la organización. Si bien existen objetivos específicos para cada organización, algunos de ellos pueden considerarse comunes.

Existe una relación entre los objetivos, los componentes y la organización, esta radica en que los objetivos es lo que desea lograr la organización y los componentes lo que se necesita para lograrlos. De esta manera, todos los componentes interactúan con cada una de las tres categorías de objetivos (operación, información y cumplimiento) en todos los niveles de la estructura de la organización y sus subunidades.<sup>20</sup> En consecuencia, el control interno no es un proceso estático, ni lineal, se trata de un proceso dinámico, interactivo e integrado en el que un componente puede impactar en el resto de los componentes.<sup>21</sup>

Ahora bien, los objetivos que se han venido mencionando, se dividen en tres categorías: de operación, información y cumplimiento. Los operacionales están enfocados a lograr la misión y visión de la organización, a su vez, estos se dividen en subobjetivos para las operaciones específicas dentro de las subunidades, pero todos dirigidos a incrementar la eficiencia y la eficacia en la consecución del objetivo principal. Cabe anotar que estos objetivos son aplicables a todo tipo de organizaciones teniendo en cuenta su naturaleza, objeto social y/o actividad principal y lo más importante, si estos no están bien definidos los recursos podrían ser mal utilizados.

Además, la categoría de objetivos operacionales incluye la protección de los activos y resulta importante al constituir la base para la evaluación del riesgo relacionado con estos y la elección de controles necesarios para mitigarlos.<sup>22</sup>

Por otra parte, los objetivos de información hacen referencia a la preparación de informes útiles para uso de las organizaciones y las partes interesadas. Los objetivos de información financiera y no financiera externa se utilizan para cumplir requisitos regulatorios y de grupos externos de interés, se preparan de

---

<sup>20</sup> La expresión, “la organización y sus subunidades” hace referencia de manera colectiva al conjunto de la organización, divisiones, filiales, unidades operativas y funciones.

<sup>21</sup> Ibid., p. 7

<sup>22</sup> Ibid., p.8

acuerdo con normas externas y pueden ser exigidos por reguladores, contratos o acuerdos. Mientras que la interna puede utilizarse para gestionar el negocio y la toma de decisiones, además, son establecidos por la dirección y el consejo.

Es importante tener en cuenta que los objetivos de información son distintos al componente de información y comunicación del control interno. La dirección establece bajo supervisión del consejo, los objetivos de información cuando la organización necesita una seguridad razonable con respecto a la consecución de un objetivo de información en particular. En estas situaciones se requieren los cinco componentes del control interno. Por el contrario, el componente de información y comunicación refuerza el funcionamiento de todos los componentes de los objetivos de información, así como los operacionales y de cumplimiento.

Los objetivos de cumplimiento hacen referencia a los parámetros legales y regulatorios que se deben tener en cuenta en el desarrollo del negocio, estos deben ser tenidos en cuenta durante la planeación, estrategias y aplicación de las actividades destinadas al desarrollo del objeto social de la organización.

Por parte de los subobjetivos, estos no pueden ser desligados de los objetivos generales, deben estar diseñados de manera coherente y alineada con todos los niveles de la organización y teniendo en cuenta todos los parámetros establecidos en cada una de las categorías de objetivos presentes en el ente.

En últimas, no existe una fórmula de objetivos que sea óptima para todas las organizaciones, pues estas se fundamentan en sus necesidades, recursos, habilidades, entre otros, para formularlos. Por lo tanto, siempre variaran de un ente a otro.

### **2.2.2 Componentes y principios del Control interno<sup>23</sup>**

Esta última actualización del informe COSO, establece un total de cinco componentes de sistema de control interno y 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a los componentes. Estos componentes y

---

<sup>23</sup> Ibíd.,p.14

principios son aplicables para todas las organizaciones. Los 17 principios son aplicables a cada una de las categorías de objetivos así como a los objetivos y subobjetivos de cada categoría.

A continuación se cita una síntesis de los componentes y de los principios que se asocian a cada una de ellos:

#### **2.2.2.1 Entorno de Control**

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan “la actitud” en la parte superior con respecto a la importancia del control y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización.

Existe un total de cinco principios relativos al entorno de control:

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

5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

#### **2.2.2.2 Evaluación de riesgos<sup>24</sup>**

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos. La dirección considera los posibles cambios que se puedan producir en el entorno externo así como aquellos dentro de su propio modelo de negocio y que puedan impedir su capacidad para lograr los objetivos.

Existe un total de cuatro principios relativos a la evaluación de riesgos:

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Ibid.,p.15

<sup>25</sup>Ibid.,p. 15

### **2.2.2.3 Actividades de Control**

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección, para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a efectos a los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológico. Según su naturaleza, puede ser preventivas o de detección y puede abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones de desempeño empresarial.

Los principios relativos a las actividades de control son:

10. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la obtención de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan a dichas políticas a la práctica.

### **2.2.2.4 Información y Comunicación<sup>26</sup>**

La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo los controles

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p.16

necesarios en su día a día. La comunicación permite a las personas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de los objetivos.

Los principios relativos a la información y comunicación son:

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno.

#### **2.2.2.5 Actividades de Supervisión**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno, incluido los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, al tiempo que los asuntos más graves se reportan a la alta dirección y al consejo.

Existen un total de dos principios relativos a las actividades de supervisión:

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presente y en confinamiento.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo según corresponda.

#### **2.2.2.6 El Control Interno y el proceso de gestión<sup>27</sup>**

Dado que el control interno es una parte de la responsabilidad general de la dirección, los cinco componentes se analizan en el contexto de la dirección de la organización. Sin embargo, no todas las decisiones o medidas de la dirección son parte del control interno.

#### **2.2.2.7 El control Interno y la fijación de objetivos**

No resulta práctico diseñar e implementar un sistema de control interno a menos que se hayan establecido, fijado y especificado los objetivos de la organización con respecto a ésta. No obstante, el control interno no puede dictar ni establecer cuáles deben ser los objetivos de una organización.

Como parte del sistema de control interno, una organización especifica sus objetivos:

- Articulando y codificando objetivos que sean específicos, medibles u observables, alcanzables, pertinentes y limitados en el tiempo.
- Evaluando la idoneidad de los objetivos y de los subobjetivos en relación al control interno en base a hechos y circunstancias, así como leyes, reglas, regulaciones y normas establecidas.
- Comunicando objetivos y subobjetivos a todos los niveles de la organización.

---

<sup>27</sup> Ibíd.,p.17

#### **2.2.2.8 Limitaciones del control interno<sup>28</sup>**

Un sistema de control interno proporciona seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la organización, pero existen limitaciones inherentes. Incluso un sistema de control interno efectivo puede presentar fallas, estas limitaciones pueden ser el resultado de:

- La idoneidad de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- La realidad de que el criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser defectuoso y estar sujeto a sesgos.
- Incidencias que se pueden producir por fallas humanas, tales como el producto de errores.
- La capacidad de la dirección de eludir los controles internos.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o terceros, para eludir los controles previa complicidad entre ellos.
- Eventos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta para la obtención de los objetivos de la organización, y por eso se estipula que el sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p.19

## **2.3 EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO**

### **2.3.1 Requisitos para un Control Interno Efectivo<sup>29</sup>**

Un sistema efectivo de control interno proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la organización. Dado a que éste es relevante tanto para la organización como para sus unidades de negocios, un sistema efectivo puede hacer referencia a una parte específica de la estructura de la organización. Un sistema de control interno efectivo reduce, hasta un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo, el cual puede hacer referencia a una, dos o tres categorías de objetivos. Para ello es necesario que:

- Cada uno de los cinco componentes del control interno y los principios relevantes estén presentes y en funcionamiento.
- Los cinco componentes funcionan juntos de forma integrada.

En el momento de determinar si un sistema de control interno es efectivo, la dirección ejerce su criterio profesional para evaluar si cada uno de los componentes y principios relevantes están presentes y en funcionamiento y si los componentes funcionan juntos.

Cuando se determine que el sistema de control interno es efectivo, la alta dirección y el consejo tendrán una seguridad razonable en relación a las tres categorías de objetivos:

- Operacionales: la organización consigue llevar a cabo operaciones eficaces y eficientes cuando se considera poco probable que los eventos externos tiene un impacto significativo en la consecución de los objetivos o cuando la organización puede prever razonablemente la

---

<sup>29</sup>Ibíd.,p. 20.

naturaleza y la duración de dichos eventos externos, y mitigar su impacto a un nivel aceptable.

- De información: la organización prepara informes de conformidad con las leyes, regulaciones y normas aplicables establecidas por legisladores, reguladores y organismos de normalización, o con objetivos de información específicos de la organización y sus políticas relacionadas.
- De cumplimiento: la organización cumple las leyes, reglas y regulaciones aplicables.

### **2.3.2 Idoneidad y relevancia de los componentes y principios.<sup>30</sup>**

El Marco integrado de control interno considera que todos los componentes del control interno son adecuados y relevantes para todas las organizaciones.

Los principios son conceptos fundamentales asociados con los componentes. Por lo cual el Marco considera que los 17 principios son adecuados para todas las organizaciones, los principios son relevantes porque tienen una influencia significativa en la presencia y el funcionamiento de un componente asociado. Por consiguiente, si un principio relevante no se encuentra presente y en funcionamiento, el componente asociado no puede estar presente y en funcionamiento.

Pueden existir situaciones sectoriales, operacionales o regulaciones particulares en las que la dirección haya determinado que un principio no sea relevante para un componente. Las consideraciones que se pueden tener en cuenta a la hora de aplicar este criterio puede incluir que la estructura de la organización reconozca cualquier requisito legal, regulatorio, sectorial o contractual sobre el gobierno de la organización, y el nivel de uso y dependencia de la tecnología utilizado. La dirección debe respaldar su

---

<sup>30</sup>Ibíd.,p. 21.

determinación de que un principio no sea relevante, bajo el razonamiento de cómo, en ausencia de dicho principio, el componente asociado puede estar presente y en funcionamiento.

### **2.3.3 Presente y en funcionamiento<sup>31</sup>**

A la hora de determinar si un componente cumple con estas características, la alta dirección, bajo supervisión del consejo de administración, debe determinar hasta qué punto los principios relevantes están presentes y en funcionamiento. Sin embargo, el hecho de que un principio cumpla con estas características, no implica que la organización esté realizando todos los esfuerzos posibles por conseguir el mayor nivel de resultados posibles, en la aplicación de un principio en concreto.

Por el contrario, la dirección aplicará su criterio profesional para sopesar el costo y el beneficio de diseñar, implementar y llevar a cabo el sistema de control interno.

### **2.3.4 Funcionar Juntos<sup>32</sup>**

Esta nueva propuesta de control interno requiere que los cinco componentes funcionen juntos de forma integrada. Los componentes son interdependientes, de tal forma que surgen gran cantidad de interrelaciones; aquellos que están presentes y en funcionamiento capturan las interdependencias inherentes y los vínculos existentes entre ellos.

Un ejemplo de componentes que operan juntos se presenta cuando la organización establece unas normas de conducta esperadas, y fija unos

---

<sup>31</sup> “**presente**” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes, existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.

“**En funcionamiento**” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes siguen existiendo en el manejo del SCI para la consecución de los objetivos especificados.

<sup>32</sup> “Funcionar juntos” se refiere a la determinación de que los cinco componentes de manera conjunta reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo.

parámetros de desempeño e incentivos dentro del entorno de control, para reducir las posibilidades de que se produzca un comportamiento fraudulento, lo cual puede impactar en el nivel de riesgo de fraude obtenido en el proceso de evaluación de riesgo.

Por consiguiente, la dirección puede demostrar que los componentes funcionan juntos cuando: estén presentes y en funcionamiento, y el conjunto de las deficiencias de control interno en todos los componentes no den como resultado la determinación de que existen una o más deficiencias graves.

### **2.3.5 Deficiencias en el control interno<sup>33</sup>**

Existen muchas fuentes potenciales para la identificación de deficiencias de control interno, incluyendo las actividades de supervisión de la organización, otros componentes y partes externas que realicen contribuciones relativas a la presencia y funcionamiento de los componentes y los principios relacionados.

Una deficiencia de control interno o una combinación de estas que reduzcan de forma severa la probabilidad de que una organización consiga lograr sus objetivos se denomina una “deficiencia grave”, esta, es un subconjunto de deficiencias del control interno.

Cuando existe una deficiencia grave, la organización no puede concluir que haya cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo. Existe una deficiencia grave en el sistema de control interno, cuando la dirección determina que un componente y uno o más principios relevantes, no están presentes o en funcionamiento, o que los componentes no funcionan juntos.

Una deficiencia grave en un componente no se puede mitigar hasta un nivel aceptable a través de la presencia y el funcionamiento de otro componente, de igual forma sucede con un principio.

---

<sup>33</sup> Esta expresión hace referencia a cualquier falta de un componente o un conjunto de estos y sus principios relevantes que reducen la probabilidad de que una organización cumpla sus objetivos

En base a su criterio profesional la dirección evalúa la gravedad de una deficiencia de control interno, o una combinación de estas, a la hora de determinar si los componentes y los principios relevantes están presentes en funcionamiento, si los componentes están funcionando juntos y, para determinar la eficacia del sistema de control interno de la organización, de igual manera este criterio profesional puede variar en función de la categoría de objetivos que se trate.

Los reguladores, organismos de normalización y demás terceras partes relevantes, pueden establecer criterios para definir la gravedad de las deficiencias de control interno, para evaluarlas y para comunicarlas.

### **2.3.6 Otras consideraciones.<sup>34</sup>**

Aunque la organización puede confiar en un proveedor de servicios externos para llevar a cabo procesos de negocio, políticas y procedimientos en nombre de la organización, esta mantendrá la responsabilidad última sobre el cumplimiento de los requisitos correspondientes a un sistema efectivo de control interno.

La evaluación de la eficacia del control interno realizada por la dirección, se realizará dentro del sistema de control interno de la organización. El resto de partes que interactúen en ella, como puedan ser los auditores externos y los reguladores no son parte de este, y por tanto no pueden formar parte del proceso de evaluación de un control interno efectivo por parte de la dirección.

De esta manera se encuentran expuestas las bases sobre las cuales se desea presentar y desarrollar la presente investigación, esto incluye los principios asociados a cada componente que son determinante para evaluar en qué nivel de eficacia y efectividad se está llevando a cabo el control interno en una empresa. Lo anterior, como ya se expuso anteriormente, representa el cambio más sustancioso de esta última actualización del informe COSO.

---

<sup>34</sup>Ibíd.,p. 24.

### **3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE DISTRIBUIDORA Y COLCHONERÍA ANGELITA S.A.S.**

De acuerdo a los componentes y principios que se exponen en la tercera versión del informe COSO, a continuación se presenta la evaluación realizada en la empresa, con el fin de definir en qué medida, tanto componentes como principios se encuentran presentes y en funcionamiento, referentes mediante los cuales se determina si el Sistema de Control Interno es eficiente y eficaz en una organización.

#### **Organigrama**

De acuerdo a la información obtenida durante el desarrollo de la investigación, el organigrama no se encuentra estructurado de manera adecuada, ni cuenta con una representación visual jerárquica que permita identificar los niveles de mando en la organización, solamente se nombra en un manual los cargos que tiene cada trabajador y cuál es su jefe inmediato, de esta manera se representan los niveles existentes al interior de la empresa.

Teniendo en cuenta que un organigrama es importante en la medida que obedece a la necesidad de fijar un proceso empresarial que reduzca el factor aleatorio y la improvisación, lo cual reflejaría mejoras en la calidad del desarrollo de cada una de las actividades que se deben desarrollar al interior de la empresa; es necesario estructurar un organigrama que se ajuste a las necesidades actuales de la empresa y a los procesos que se deben ejecutar de acuerdo a cada trabajador. Esto permitirá contar con un conducto regular que traduce en una forma eficaz y eficiente de dar solución a los imprevistos que se presenten tanto al interior como en entorno externo de la organización, en la medida en que se tenga claro quién debe acudir a quien frente a cierto tipo de situaciones.

### 3.1. COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

#### 3.1.1 Entorno de Control Interno<sup>35</sup>

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual se lleva a cabo el control interno en la organización. El entorno de control interno incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión; la estructura organizacional y la asignación de facultades y responsabilidades; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para impulsar la responsabilidad por rendir cuentas de cara al desempeño. A continuación se relacionan los principios relativos al componente del entorno de control:

**Figura 1. Componente y principios entorno de control**



Fuente: Creación propia

---

<sup>35</sup> Ibíd.p.35

De acuerdo a la definición que recibe este componente y los principios que le soportan, se identificaron diversas debilidades que llevan a concluir que éste, no se encuentra presente y en funcionamiento ya que:

- Al no estar estructurado el organigrama, no se identifican las líneas de reporte, ni los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- Si bien existe un reglamento interno, este no se comunica de manera objetiva a los trabajadores, con el fin de que estos se rijan a partir de este.
- Los manuales de funciones y procedimientos, no están estructurados y debidamente documentados, se limita a que cada persona conoce sus funciones y como deben proceder frente a las distintas actividades que se realizan día a día.
- La empresa no tiene establecido el proceso de selección de personal, lo cual indica que las contrataciones que se realizan no se acogen a ningún perfil predefinido.
- A pesar de que existe un proceso de información y comunicación, este no es lo suficientemente eficiente ya que se presentan errores en los procesos debido a la falta de comunicación que se presenta.

### **3.1.2 Evaluación de riesgos<sup>36</sup>**

Cada organización se enfrenta a una gama de diferentes riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

---

<sup>36</sup> Ibíd. p.67

La evaluación de riesgo implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos se tienen en cuenta con relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia al riesgo. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionaran dichos riesgos. Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización. La dirección especifica estos objetivos de acuerdo con las categorías de objetivos operacionales, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos para dichos objetivos.

A continuación, se relacionan los principios que soportan el presente componente:

**Figura 2: Componente y principios evaluación de riesgos**



Fuente: Creación propia

De acuerdo a la definición que recibe este componente y los principios que le soportan, se identificaron diversas debilidades que llevan a concluir que éste, no se encuentra presente y en funcionamiento ya que:

- Los principales objetivos de la empresa se encuentran plasmados en la visión y misión de la misma, pero no son dados a conocer a todo el personal con el fin de aunar esfuerzos para la consecución de los mismos.
- A pesar de que la empresa cuenta con una póliza contra incendios, deja de lado factores de riesgo inherentes al tipo de actividad que realiza, como la pérdida de mercancía por robo, por accidentes, u otro tipo de caso fortuito.
- La empresa no fija metas con periodicidad, es decir, que no tiene los objetivos operacionales planeados y/o presupuestados.
- A pesar de que se realizan auditorias para evaluar el desempeño del personal, no existe un seguimiento y retroalimentación de la misma, los planes de mejora no son ejecutados a cabalidad, lo que genera el riesgo de continuar cometiendo errores en los diversos procesos que se dan al interior de la empresa.
- Dentro del personal existe cierto grado de consanguinidad, lo que podría derivar en conflicto de intereses si se llega a estar frente a determinado tipo de situación que represente un riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como se citó anteriormente, estas situaciones dejan en evidencia que el componente Evaluación de Riesgos, no se encuentra presente y en funcionamiento, lo que conlleva a que la empresa se aleje de alcanzar sus

objetivos, a continuación se relacionan algunas acciones que la empresa debería implementar con el fin de mejorar el Control Interno:

- Realizar un análisis sobre todas las situaciones de riesgo que se pueden presentar en el entorno tanto interno como externo de la empresa, teniendo en cuenta la situación de orden público a la que se encuentra expuesta la ciudad y estructurar planes de contingencia que permitan mitigar si no todos, la mayoría de las situaciones identificadas.
- Los objetivos operacionales son de suma importancia ya que, al ser alcanzados, contribuyen al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, que son los macroobjetivos que sustentan la razón de ser la empresa.
- Es importante que todo el personal conozca los objetivos en todos los niveles de la organización, de esta manera, podrán implementar o sugerir acciones o ideas que aporten al cumplimiento de los mismos.

### **3.1.3 Actividades de control<sup>37</sup>**

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico.

A continuación, se relacionan los principios que soportan el presente componente:

---

<sup>37</sup> Ibíd. 101

**Figura 3: Componente y principios actividades de control**



**Fuente: Creación propia**

De acuerdo a la definición que recibe este componente y los principios que le soportan, se identificaron diversas debilidades que llevan a concluir que éste, no se encuentra presente y en funcionamiento ya que:

- La forma en que se lleva a cabo el proceso de comunicación (verbal), da pie para que se susciten malos entendidos y desinformación entre las personas que conforman el equipo de talento humano.
- El software que maneja la empresa no es utilizado de manera eficiente ya que cuando se realiza la separación de un producto, no se hace un movimiento que indique en el inventario la separación del mismo, lo que ocasiona inconvenientes cuando el mismo producto, es vendido dos veces y no se cuenta con existencia inmediata para cumplirle al cliente.
- No existen canales adecuados para que los empleados puedan comunicar sus preocupaciones y apreciaciones con total seguridad.

- No se aborda la ineficacia de los controles, lo cual genera oportunidad para ocultar los malos resultados.

Como se citó anteriormente, estas situaciones dejan en evidencia que el componente Actividades de Control, no se encuentra presente y en funcionamiento, a continuación se relacionan algunas acciones que la empresa debería implementar con el fin de mejorar el Control Interno:

- Diseñar estrategias que permitan a los trabajadores realizar aportes relacionados con el desempeño de sus funciones en la empresa, pues de esta manera, la empresa cuenta con una fuente de información que le permite crear planes de mejoramiento ante las debilidades o deficiencias que se puedan presentar.
- Es importante identificar y subsanar los malos resultados que se presentan en la empresa, de esta manera se contribuye al logro de los objetivos.
- Es ideal parametrizar el software de tal manera que permita conocer de manera inmediata, cuál es la mercancía que está disponible para la venta y cual bajo el sistema de separado, así se evitan los incumplimientos de las entregas a los clientes.

#### **3.1.4 Información y comunicación<sup>38</sup>**

La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La dirección obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento del control interno. La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el

---

<sup>38</sup> Ibíd. P 121

medio por el cual la información se difunde por toda la organización, que fluye hacia arriba, hacia abajo y a todos los niveles de la organización, esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control se deben tomar muy en serio.

A continuación se relacionan los principios relativos al componente información y comunicación.

**Figura 4: Componente y principios información y comunicación**



**Fuente: Creación propia**

De acuerdo a la definición que recibe este componente y los principios que le soportan, se identificaron diversas debilidades que llevan a concluir que éste, no se encuentra presente y en funcionamiento ya que:

- No existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades de control interno.

- La organización no establece e implanta políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva.
- La comunicación interna comienza dando a conocer los objetivos definidos, la empresa no realiza este proceso con el personal.
- La empresa no utiliza herramientas alternativas que permitan brindar información oportuna y de calidad a cada uno de los integrantes del equipo de talento humano.

A continuación se relacionan algunas acciones que la empresa debería implementar con el fin de mejorar el Control Interno:

- Implementar herramientas que apoyen la información y comunicación al interior de la empresa: cuadros de mando, comunicación vía email, formación presencial, cartelera informativa, entre otras.
- Crear canales idóneas que permitan brindar información clara y eficaz, pues esto es importante para garantizar que los mensajes sean recibidos como se pretende.
- La empresa debe realizar una evaluación periódica de la eficacia de la comunicación, ya que ayudan a garantizar que los métodos utilizados están funcionando, lo anterior se puede realizar mediante evaluaciones de desempeño de los empleados, revisiones a los canales de comunicación, entre otras.

### **3.1.5 Actividades de supervisión<sup>39</sup>**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del Control Interno están presentes y funcionan adecuadamente.

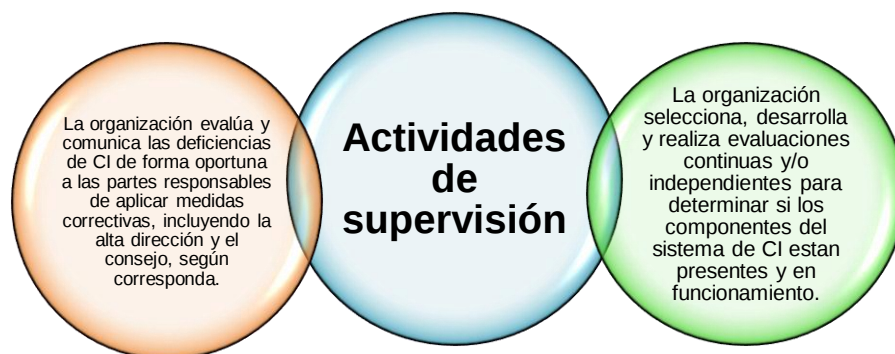
---

<sup>39</sup> Ibíd. P.139

Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la organización, suministran la información oportuna. Las evaluaciones independientes, que desarrollan periódicamente, pueden variar en el alcance y la frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la eficacia de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de gestión.

A continuación se relacionan los principios relativos al componente actividades de supervisión.

**Figura 5: Componente y principios actividades de supervisión**



**Fuente: Creación propia**

Este componente es la base para retroalimentar todo el proceso de Control interno que se da al interior de la empresa, es decir, que evalúa si los otros 4 componentes se encuentran presentes y en funcionamiento.

Una vez aplicadas las técnicas para la recolección de información y el posterior análisis de la misma para identificar el nivel de Control interno presente en Distribuidora y Colchonería Angelita; se infiere que la presencia de

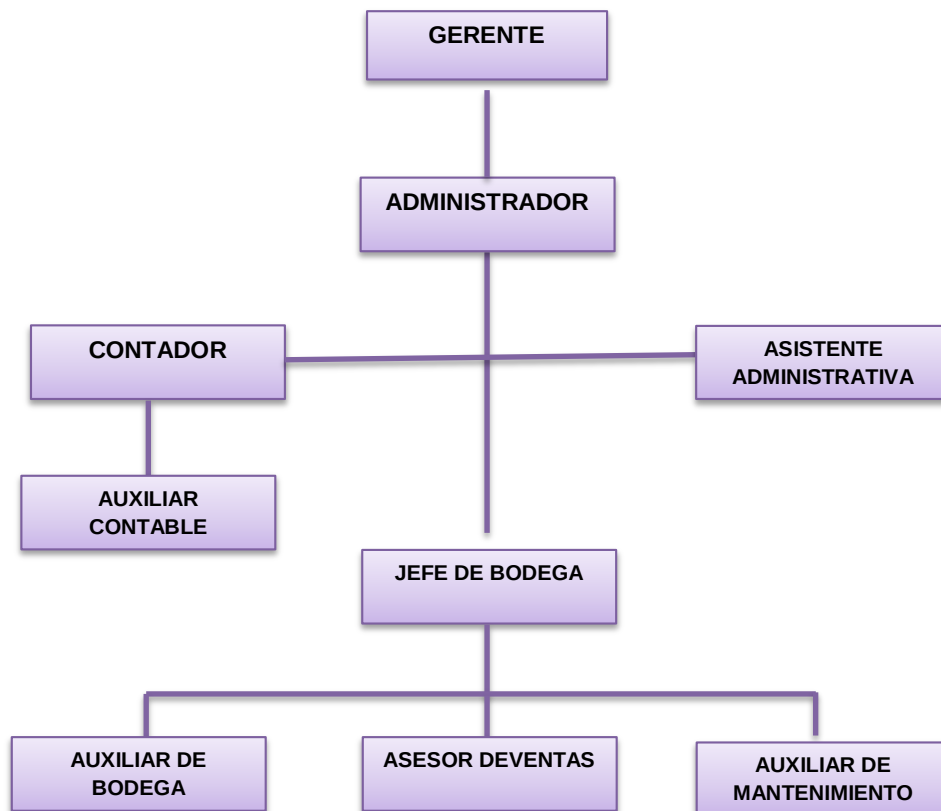
los componentes es casi nula, por ende, el componente de Actividades de Supervisión no cuenta con las herramientas para ser desarrollado, pues este evalúa el desarrollo de los anteriores para luego retroalimentar el proceso y corregir las deficiencias.

#### 4. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES “DISTRIBUIDORA DE COLCHONES ANGELITA S.A.S.”

##### 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los cargos y las funciones asignadas a cada integrante del equipo de talento humano, a continuación se propone el organigrama de la empresa.

Figura 6. Organigrama propuesto



Esta estructura representa el conducto regular que se debe seguir en la empresa frente a una eventualidad y durante el desarrollo de los procesos y actividades, una vez claros los niveles de mando, se dará solución de manera eficiente a las situaciones que se presentan tanto al interior como al exterior de la empresa.

Los cargos que se presentan en el organigrama conservan los nombres actuales que utiliza la empresa, excepto el de auxiliar de mantenimiento, que actualmente recibe el nombre de oficios varios.

No hay que dejar de lado que un organigrama representa la organización establecida al interior de la empresa, la división de funciones, los niveles de jerarquía, líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, por ende, es importante que este sea conocido por todo el personal, para que sepan a quien acudir en caso de que se presente una situación especial que requiera de la intervención de un cargo de nivel superior, además, esta estructura debe recibir las modificaciones correspondientes según sea la necesidad que se presente en la empresa.

## **4.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

De acuerdo a las actividades diarias que realiza la empresa, a continuación se presentan los procesos que se deben ejecutar, con el fin de que Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S., pueda alcanzar los objetivos planteados. Estos se elaboraron bajo la metodología PHCA.

Atención al cliente

Compras

Ventas y manejo de ingresos

Selección de personal

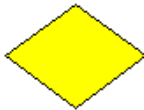
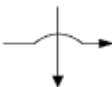
Contabilidad

Información y comunicación

Además, cada proceso viene soportado gráficamente mediante un diagrama, ello permitirá identificar debilidades en el proceso y planear las medidas correctivas que den lugar.

A continuación se relacionan los símbolos a utilizar para elaborar cada uno de los diagramas de flujo para cada proceso:

Figura 7: Simbología diagrama de flujo

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                |                                                                                      |                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>Inicio/Final</b><br>Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; de Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al final sólo debe llegar una línea        |    | <b>Decisión</b><br>Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado lógico (falso o verdadero) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro |
|    | <b>Entrada/Salida</b><br>Entrada/Salida de datos por cualquier dispositivo (scanner, lector de código de barras, micrófono, parlantes, etc.)                                   |    | <b>Impresora/Documento.</b><br>Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa                                                                        |
|    | <b>Entrada por teclado.</b><br>Entrada de datos por teclado. Indica que el computador debe esperar a que el usuario teclee un dato que se guardará en una variable o constante |    | <b>Pantalla</b><br>Instrucción de presentación de mensajes o resultados en pantalla                                                                                      |
|   | <b>Acción/Proceso</b><br>Indica una acción o instrucción general que debe realizarse (operaciones aritméticas, asignaciones, etc.)                                             |    | <b>Conector Interno</b><br>Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página                                                                       |
|  | <b>Flujo/Flechas de Dirección</b><br>Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones                                      |  | <b>Conector Externo</b><br>Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes                                                                           |

Fuente: <https://tecnoinfoenelcolegio.files.wordpress.com/2012/02/simbolos.png>

#### **4.2.1 Manual de procedimiento para el proceso de atención al cliente**

##### **OBJETIVO**

Brindar una excelente atención al cliente desde el momento de su llegada al almacén, tratándole con amabilidad y atendiendo sus inquietudes con la mayor precisión posible con el fin de concretar la venta y tener un cliente satisfecho.

Detallar las actividades que se deben ejecutar en cada fase del proceso de atención al cliente, la secuencia de fases y resultados de este proceso constituyen un aspecto importante para concretar las ventas y fidelizar a los clientes.

##### **ALCANCE**

El proceso se debe implementar en las distintas actividades orientadas a la atención al cliente al interior de la empresa.

##### **RECURSOS**

Personal (asesor de ventas, jefe de bodega, auxiliar de bodega, auxiliar de mantenimiento, asistente administrativa)

Medios de comunicación (Teléfono fijo, celular, correo electrónico)

Recursos varios (Facturas, papelería, catálogo de ventas, entre otros)

##### **PROCEDIMIENTO**

Al momento de la llegada al almacén, el asesor de ventas debe abordar al cliente e indagar sobre la necesidad que desea suplir con los productos que se comercializan allí; se invita a realizar un recorrido a la sala de exhibición de acuerdo al producto que desea el cliente. Luego del recorrido, se procede a informar los precios y las modalidades de pago.

Si el cliente desea adquirir el producto se procede a realizar la factura y tomar los datos para el posterior envío; si el cliente solo desea separarlo, se toman los datos del producto en la orden de separado, se elabora el respectivo recibo

de caja y se archiva en la carpeta de productos separados, de la cual tendrá una copia tanto el jefe de bodega, como los encargados del proceso de venta, este archivo deberá ser revisado previa realización de una venta para verificar si el producto se encuentra disponible.

En caso de que el producto que desea el cliente no se encuentre en bodega, se procederá a enseñar los catálogos y revistas, si en estas se encuentra lo que el cliente necesita, se informará su ubicación y tiempo de entrega.

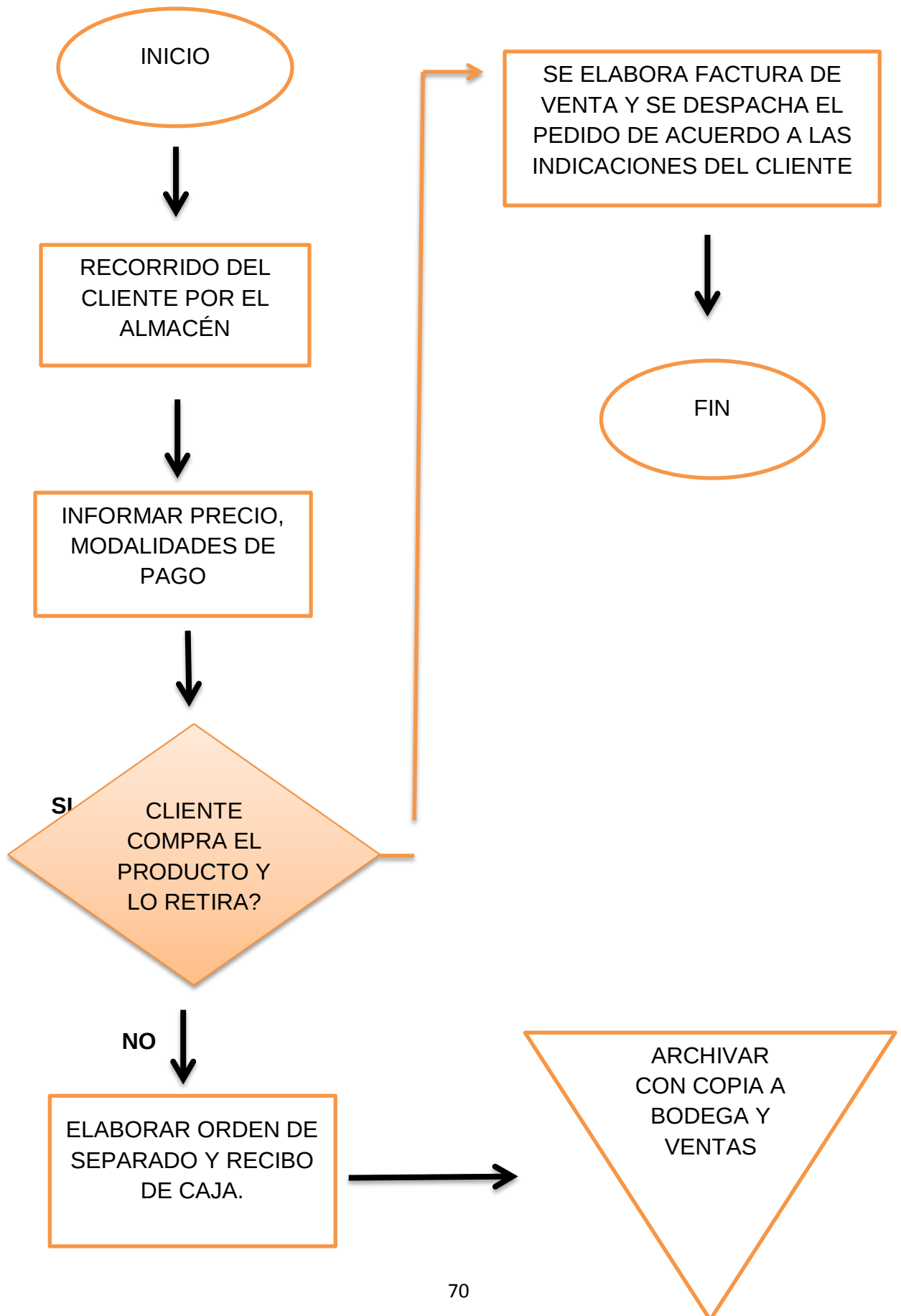
### **RETROALIMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Preguntar al personal que interviene en este proceso si detectan alguna debilidad o insuficiencia en el mismo, con el fin de realizar la respectiva evaluación y aplicar los correctivos pertinentes.

Es importante que haya capacitaciones sobre procesos de atención al cliente con el fin de fortalecer el mismo y asegurar que los clientes estén satisfechos con el trato que reciben al ingresar a las instalaciones del almacén.

En definitiva, es muy importante planificar cuidadosamente aquellas tareas relacionadas con el contacto directo con el cliente. Un trato cordial, educado, resolutivo, eficiente, rápido y personalizado. Cuánto más profesional y más excelente sea este servicio, mayor será la posibilidad de que terminen comprando el producto, o de crear fidelidad o lealtad en los clientes actuales.

Figura 8: Diagrama de flujo para el proceso de atención al cliente



#### **4.2.2 Manual de procedimiento para el proceso de compras**

##### **OBJETIVO**

Planear las actividades relacionadas con el proceso de compras de la empresa, con el fin de que esta cuente con los productos e insumos necesarios para llevar a cabo sin contratiempos su objeto social. Teniendo en cuenta, entre otras cosas que los pedidos que se realicen cumplan con los tiempos de entrega, los requerimientos específicos que se asignen a cada uno y que haya una selección adecuada de los proveedores.

##### **ALCANCE**

El proceso tendrá lugar al interior de la empresa, específicamente, en el área de compras y participarán las personas que tengan que ver con este como son: gerente, asistente administrativa y contable, jefe de bodega.

##### **RECURSOS**

Personal (gerente, asistente administrativa y contable, jefe de bodega)

Medios de comunicación (Computador, correo electrónico, celular)

Otros recursos (Inventario, efectivo, papelería, cotizaciones, entre otros)

##### **PROCEDIMIENTOS**

Políticas de operación.

Realizar una revisión periódica del plan de compras de la empresa con el fin de actualizarlo y prever contratiempos que se puedan presentar con los pedidos.

El gerente deberá participar en la toma de inventario físico y en la verificación posterior a este, cerciorándose de que haya un adecuado conteo y conciliando las diferencias.

El jefe y auxiliar de bodega son los únicos que tendrán acceso a la bodega, salvo casos en los que deba ingresar personal autorizado por el jefe de bodega y/o gerente.

La auxiliar administrativa bajo supervisión del administrador, deberá elaborar el plan de compras y realizar el listado y registro de los proveedores. Lo anterior, teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas y los pedidos que realicen los clientes vía catálogo.

Debe generarse una orden de pedido que deberá ser revisada y autorizada por el administrador previo envío al proveedor.

El jefe de bodega y la asistente administrativa se encargarán de verificar los productos en el momento de llegar al almacén, en presencia de las personas que realicen la entrega y previo almacenamiento en bodega e ingreso al inventario.

El personal responsable del proceso de compras tiene como política, indicar a los demás colaboradores que intervienen en el proceso de ventas, que realicen un registro adecuado de los productos que se deben solicitar a los proveedores de acuerdo a las indicaciones del cliente, es decir, deben señalar cuidadosamente el diseño, el color, entre otras características. En aras de evitar confusiones y posibles devoluciones de mercancía por no cumplir con los requerimientos del cliente.

La asistente administrativa debe generar un informe donde se relaciona la mercancía recibida y posibles observaciones que surjan en el momento de la recepción de la mercancía, dicho informe se entregará a la auxiliar contable, anexando la factura original.

### **Pago a proveedores**

La auxiliar contable verifica que la factura cumpla con todos los requisitos legales y coincida con el valor de la cotización que realizó el proveedor, luego ingresa los productos al sistema. Si el informe anexo a la factura incluye observaciones sobre devolución de mercancía por encontrarse en mal estado o

por no corresponder a lo solicitado, la auxiliar debe registrar la devolución en el sistema y estar atenta de la nota crédito que envíe el proveedor para realizar el correspondiente ajuste.

La asistente administrativa será la encargada de realizar los pagos a los proveedores, una vez el pago sea aprobado por el administrador y la auxiliar contable realice el comprobante de egreso se procede a realizar la respectiva consignación, posteriormente se le envía el soporte al proveedor y se realiza el archivo de los soportes que intervienen durante todo el proceso.

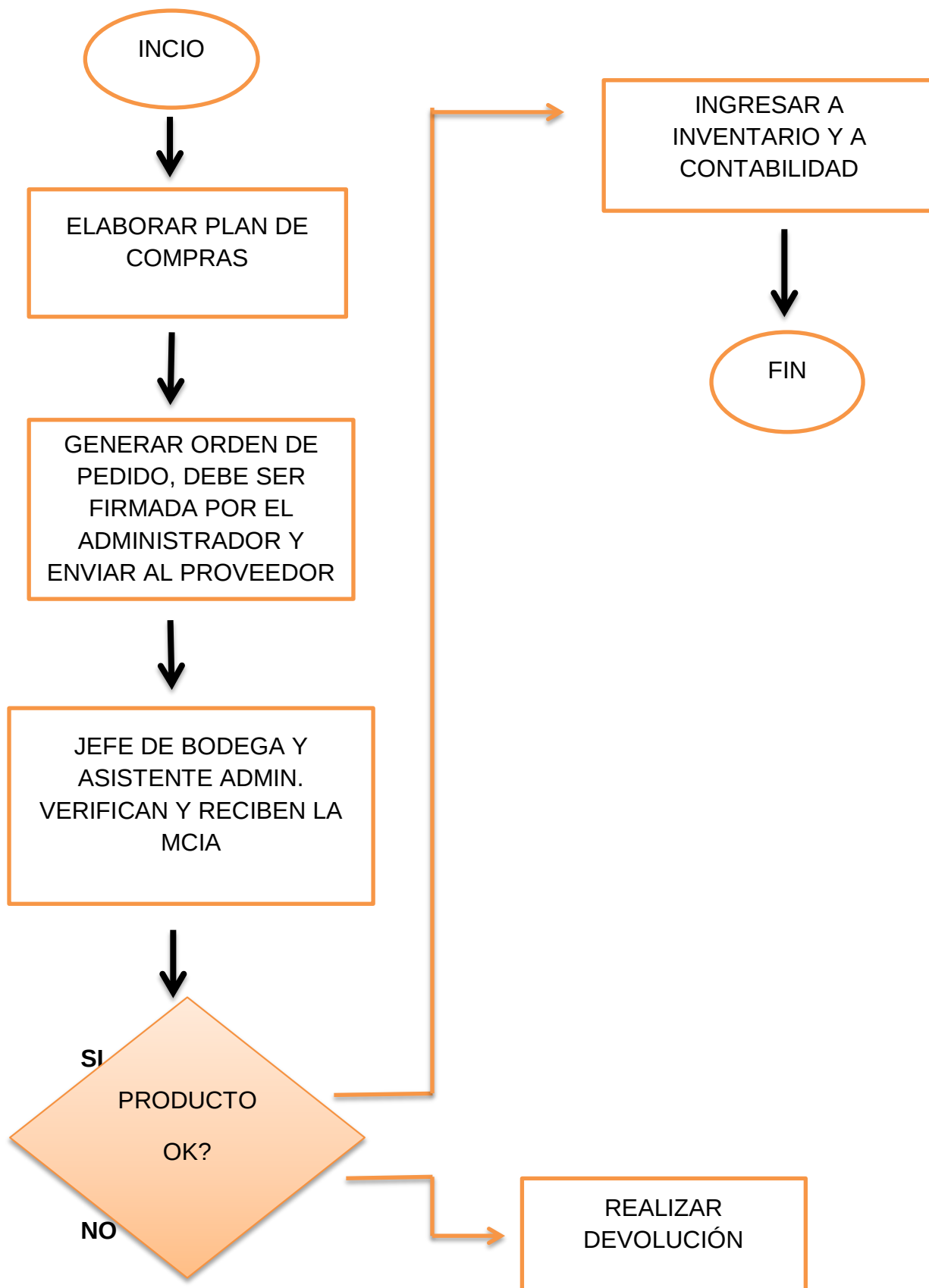
. De igual forma, será la encargada del manejo de caja menor, la cual estará constituida por un monto de \$200.000 para cubrir gastos mínimos que se presenten durante el desarrollo de las actividades. La asistente deberá archivar todos los soportes de los gastos que se realicen de este dinero, en el momento de realizar el respectivo reembolso.

## **RETROALIMENTACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

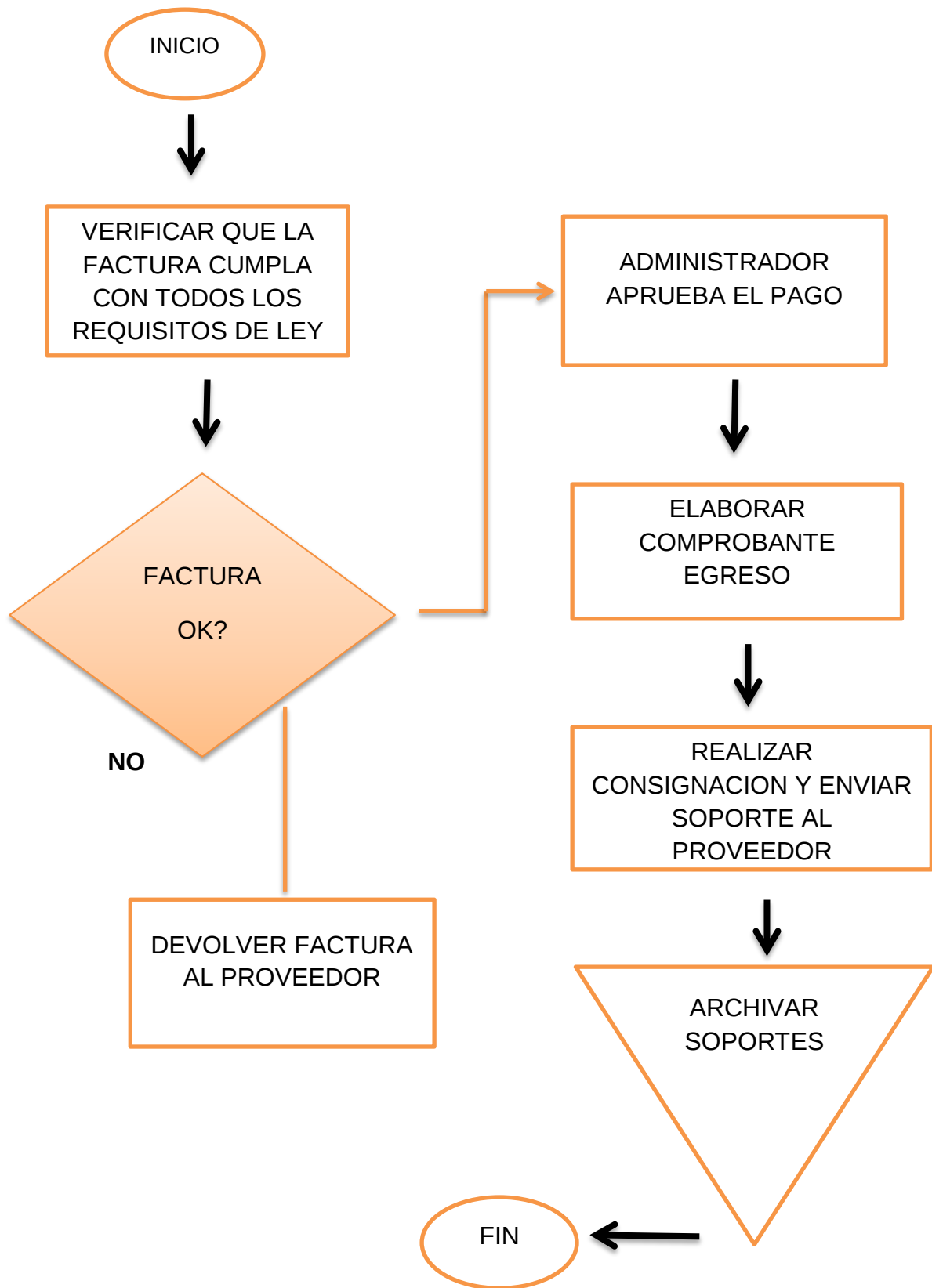
Se debe realizar un informe mensual sobre el proceso de compras y todas las actividades que se realicen en torno a este, indicando falencias, posibles estrategias y observaciones. El éxito de este proceso depende de que sea aplicado con responsabilidad.

El administrador revisará el informe mensual y lo pondrá a consideración del gerente y el resto del personal con el fin de que se generen ideas que permitan mejorar y fortalecer el proceso de compras

Figura 9: Diagrama de flujo para el proceso de compras



**Figura 10: Diagrama de flujo para el proceso de pago a proveedores**



### **4.2.3 Manual de procedimiento para el proceso de ventas y manejo de ingresos**

#### **OBJETIVO**

Establecer los procedimientos encaminados a ejecutar el proceso de ventas y manejo de ingresos, de manera eficiente y eficaz, así mismo, guiar al personal involucrado para que durante el desarrollo de sus funciones, hagan uso de sus habilidades y conocimientos para desarrollar los procedimientos de manera óptima.

#### **ALCANCE**

Los procedimientos se deben aplicar a mercadeo y venta de los productos que se comercializan, con el fin de cubrir todos los requerimientos que se presenten en relación con las ventas a los diferentes clientes, de igual manera ocurre con los ingresos.

#### **RECURSOS**

Personal (Administrador, asistente administrativa, auxiliar contable)

Medios de comunicación (Publicidad radial y visual, computadores, celular, teléfono, correo electrónico)

Otros recursos (inventario, dinero, papelería, entre otros)

#### **PROCEDIMIENTO**

El administrador deberá realizar la planeación o presupuesto de ventas tanto anual como mensual, de igual forma, diseñar las estrategias pertinentes para alcanzar las metas trazadas. Dicho presupuesto debe darse a conocer a todo el equipo de talento humano, para que cada uno desde su área, realice las labores que se le asignen de manera eficiente y eficaz, así contribuyen a ejecutar el presupuesto de ventas.

El presupuesto tanto mensual como anual, debe elaborarse con base a los históricos que tiene la empresa, evaluando el comportamiento de las ventas,

identificando las temporadas altas, estimando contratiempos que se puedan presentar, entre otros factores que intervienen en el proceso.

Por otra parte, para vender los productos a las escalas deseadas, se debe dar a conocer la empresa, las bondades de estos y cuál es el valor agregado que le ofrecen a los clientes para que se motiven a realizar su compra. Se debe utilizar para ello medios masivos de comunicación (correo electrónico, redes sociales, radio, revistas, entre otros.) que permitan que la información se difunda de manera rápida y objetiva.

Una vez concretada la venta, el asesor deberá elaborar la respectiva factura de venta y recibir el efectivo. Registrados los datos del cliente se indaga si el producto se va a sacar de bodega o se realiza el despacho a la residencia del cliente. Si el producto se va a sacar de bodega se le presenta la factura al jefe de bodega, quien autoriza al auxiliar para entregar el producto a la persona encargada de transportarlo. Si el cliente opta por la opción del domicilio, se registrará el despacho en el cronograma de transporte a domicilio que debe ser administrado por el jefe de bodega.

Si el cliente no se decide a adquirir ningún producto, se procede a tomar los datos del mismo con el fin de realizar labores de telemarketing una vez creada una base de datos de posibles clientes potenciales.

Todos los días, a las 3 p.m. el asesor de ventas deberá hacer entrega de las copias de las facturas y del efectivo recibido hasta esa hora al asistente administrativo, con el fin de realizar la consignación bancaria y evitar el efectivo en el almacén para mitigar riesgos. El anterior procedimiento también deberá llevarse a cabo en caso de que haya un separado de mercancía.

En el momento en que el asistente administrativo recibe las copias de las facturas y el dinero, debe confrontar los valores y cerciorarse de que la información que se encuentra registrada en la factura es correcta, luego las debe archivar en los documentos del mes.

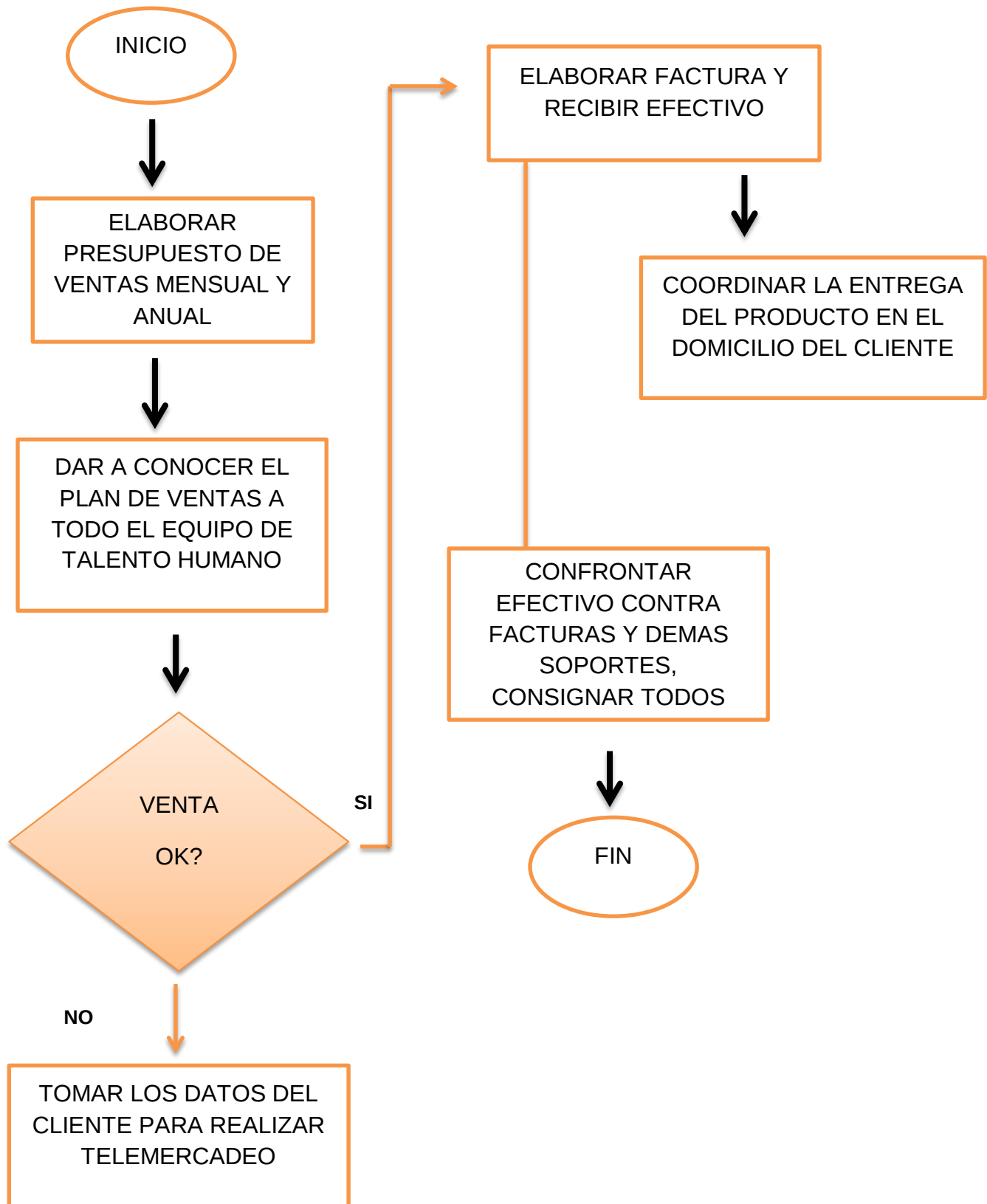
Cuando los clientes que hayan hecho uso del sistema de separado vayan a realizar abonos, el asesor de ventas o el asistente administrativo deberán elaborar el respectivo recibo de caja, dando ingreso al efectivo que se recibe y se le entrega el comprobante de pago al cliente, dicho recibo también debe archivar en los documentos del mes, los cuales deben estar debidamente clasificados y organizados de acuerdo al consecutivo que se le asigne en el sistema.

### **RETROALIMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Mensualmente se debe realizar un informe, a cargo del administrador, sobre el cumplimiento del presupuesto y el comportamiento de las ventas en determinado periodo, en este se debe describir el nivel de cumplimiento y las estrategias que se llevaron a cabo para cumplir la meta en ventas.

Trazar los objetivos de ventas es una de las actividades más importantes que se realizan en la empresa, ya que son la principal fuente de ingresos y la razón de ser de la compañía. Además, el presupuesto de ventas sirve de referente para evaluar el desempeño de las mismas en comparación con los resultados obtenidos, dependiendo de los resultados, se procederá a tomar medidas correctivas o a potencializar el proceso para mejorar los resultados.

Figura 11: Diagrama de flujo para el proceso de ventas



#### **4.2.4 Manual de procedimiento para el proceso de selección de personal**

##### **OBJETIVO**

Detallar las actividades y lineamientos que se deben ejecutar en el proceso de selección de personal, con aras de asegurar que las personas contratadas de acuerdo al área que la requiera, llene todos los requisitos que se exponen en perfil de la vacante.

Describir las fases que conforman el proceso de selección de personal.

##### **ALCANCE**

El procedimiento se hace extensivo a todos los candidatos que desean aspirar a las vacantes disponibles en la empresa.

##### **RECURSOS**

Personal (asistente administrativa, administrador, jefe de bodega)

Medios de comunicación (Teléfonos, computador, correo electrónico, periódicos)

Otros recursos

##### **Etapas del proceso**

**Convocatoria:** Se da a conocer la vacante mediante páginas web de empleo, prensa y publicidad radial.

**Selección hojas de vida:** Se revisan las hojas de vida y se seleccionan aquellos candidatos que cumplan con los requisitos del perfil.

**Entrevista con el administrador y/o jefe de bodega:** De acuerdo al área que requiera cubrir la vacante, se procede a realizar la entrevista a los candidatos seleccionados, en ella se procura identificar habilidades, talentos, capacidad, entre otros factores relacionados con el perfil del cargo a ocupar.

**Selección de candidato:** Una vez se haya realizado la retroalimentación del proceso y se hayan estudiado tanto las hojas de vida como las entrevistas, se procede a elegir al candidato que reúne si no todos, la mayoría de los requerimientos que se necesitan para cumplir las labores del cargo asignado.

**Contratación del candidato:** En esta etapa se vincula a la persona seleccionado mediante la firma del contrato de trabajo y las respectivas afiliaciones que por ley se deben realizar.

Pago de nómina:

El primer paso es generar el listado de horas extras desde el software contable, imprimirlo y enviarlo al administrador para su revisión y autorización; luego se consolida la información de las horas extras con los salarios ordinarios de los trabajadores y se imprimen los desprendibles de pago. Se envía la información de la nómina a la auxiliar contable para que realice la respectiva transferencia de fondos a cada una de las cuentas de los trabajadores.

Luego, se entrega a cada trabajador el desprendible de pago para que lo firme y se archive respectivamente.

Liquidación de aportes:

La auxiliar contable es la encargada de realizar los respectivos pagos a las entidades promotoras de salud, fondo de pensiones y cajas de compensación, esto lo realizará mediante el programa designado para este fin: Servicio Operativo de Información.

Se conformará un comité de bienestar empresarial, el cual rotará de integrantes cada trimestre, este comité estará encargado de planear actividades de integración y crear espacios de comunicación idóneos para que cada trabajador realice un aporte o comentario sobre las actividades que día a día se realizan al interior de la empresa. El grupo evaluará dicha información y la pondrá en conocimiento del administrador y el gerente para que se tomen decisiones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral.

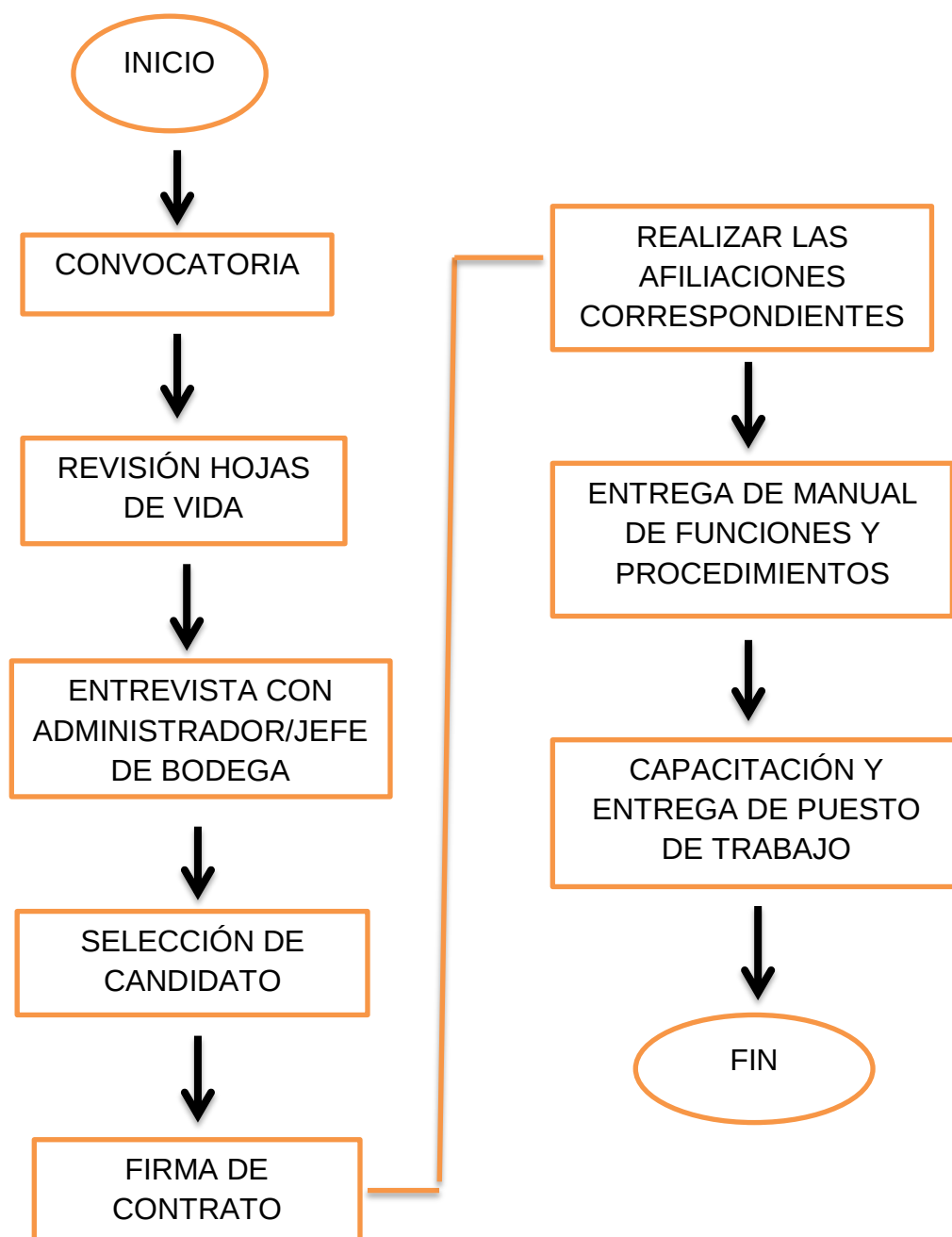
En cuanto a los incumplimientos que se presenten frente al manual de faltas y sanciones, los llamados de atención se informarán mediante memorandos y de acuerdo a la gravedad, se hará copia a la hoja de vida si la persona acumula 3 llamados de atención, será suspendido por 3 días, si estos son reiterativos, de acuerdo a los criterios de administración y gerencia la persona será removida de su cargo.

La empresa debe contar con programas de capacitación al personal, que permitan fortalecer el proceso de atención al cliente, entre otros.

### **RETROALIMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Revisar periódicamente la forma en que se ejecutan las fases dadas en este proceso, identificar posibles falencias y realizar los ajustes pertinentes.

Figura 12: Diagrama de flujo para el proceso de selección de personal



#### **4.2.5 Manual de procedimiento para el proceso de contabilidad**

##### **OBJETIVOS**

Establecer los pasos que se deben seguir para que la organización obtenga información contable confiable, eficiente y oportuna que contribuya al proceso de toma de decisiones.

Crear una herramienta para el personal encargado del área contable para que las actividades se realicen de forma eficiente y eficaz.

Facilitar la elaboración y presentación de informes contables y financieros veraces y oportunos.

##### **ALCANCE**

El presente procedimiento tendrá lugar en todas las actividades contables y financieras que se realicen en la empresa.

##### **RECURSOS**

Personal (Asistente administrativa, auxiliar contable, contador, administrador, gerente).

Medios de comunicación (Computador, teléfonos, correspondencia, correo electrónico)

Otros recursos (Papelería, software contable, licencia para software calculadoras y otros insumos de oficina)

Procedimiento:

Una vez la auxiliar contable reciba por parte de la asistente administrativa los archivos de facturación, proveedores, gastos, deberá revisar que cada factura tenga su respectivo soporte y que cumpla con todos los requisitos legales, que tengan las firmas y sellos correspondientes. Además, deberá cotejar que los ingresos y egresos estén debidamente registrados en el sistema y corroborar el saldo de caja y bancos tanto en físico como en el sistema.

Una vez terminado esto, la auxiliar contable hará llegar al contador los archivos debidamente clasificados, con el fin de que este elabore los respectivos informes contables y financieros, y demás información que requiera el gerente.

Además, el contador es el responsable de verificar y preparar mensualmente toda la información relacionada con el pago de impuestos que aplique para la entidad.

Etapas del control contable.

Trimestralmente, el contador deberá presentar informes intermedios con el fin de indicar el nivel de ejecución y cumplimiento de los presupuestos diseñados para cumplir las metas de la empresa. Dichos informes serán analizados por el gerente y administrador y servirá de apoyo para el proceso de toma de decisiones.

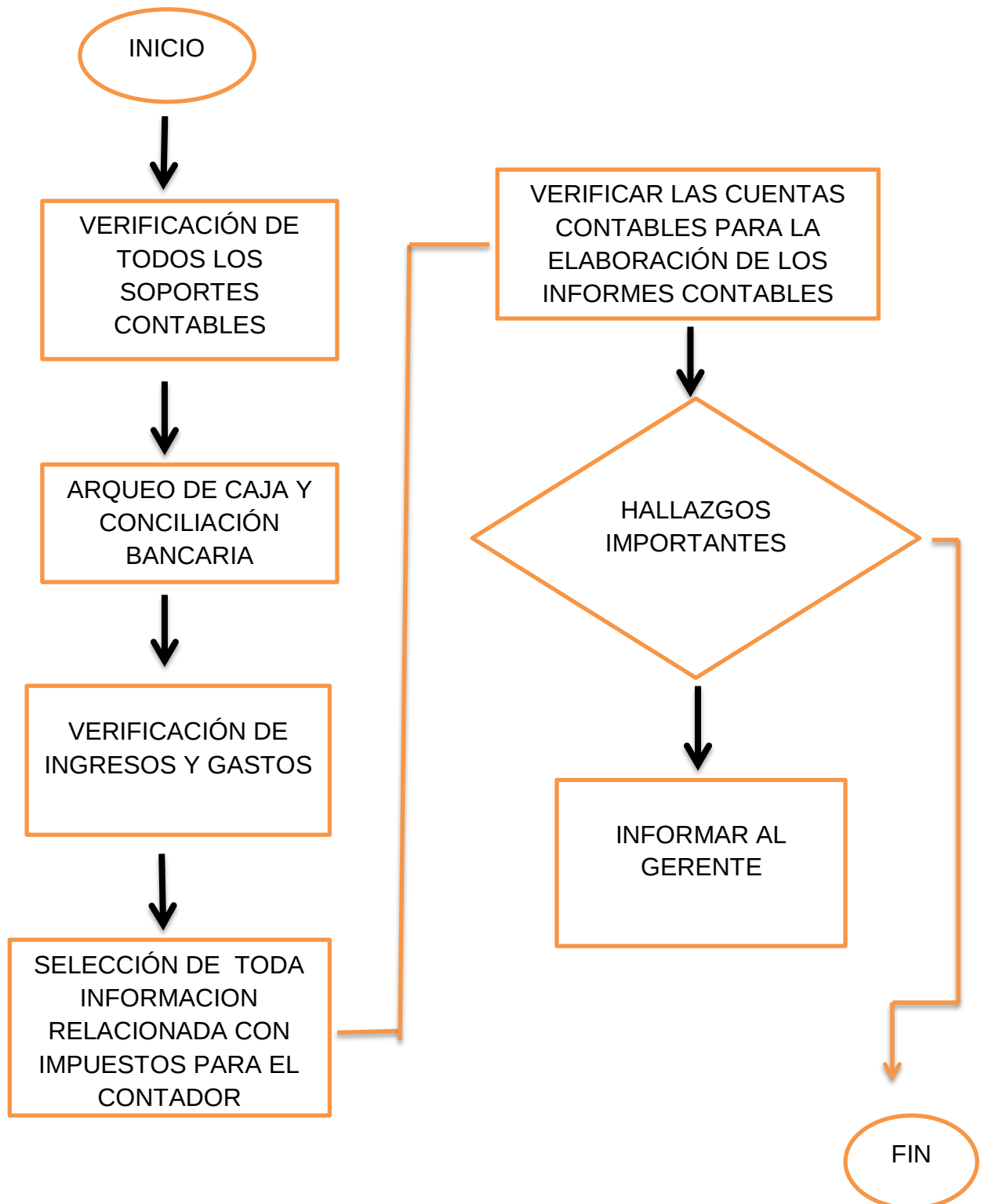
Semanalmente la auxiliar contable deberá realizar conciliaciones bancarias y realizar los ajustes a que diera lugar, si estos se encuentran debidamente soportados y avalados por el administrador.

Al finalizar cada periodo, todos los soportes contables deberán ser clasificados y archivados de manera que se garantice su preservación y fácil consulta.

### **RETROALIMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Realizar un análisis de la información contable que permita medir la razonabilidad de la misma, esto debe hacer el gerente. Además se realizarán auditorías internas con el fin de identificar posibles riesgos que se puedan dar entorno a las operaciones de la empresa y la información contable y financiera.

**Figura 13: Diagrama de flujo para el proceso de contabilidad**



### 4.3 MANUAL DE CARGOS, FUNCIONES Y PERFILES

Los cargos que en la actualidad existen en Distribuidora y colchonería Angelita se relacionan a continuación, acompañado de sus funciones y los perfiles que cada uno debe cumplir con el fin de desarrollar las actividades que se dan al interior de la empresa:

- Gerente
- Administrador
- Contador
- Asistente administrativa
- Auxiliar contable
- Jefe de bodega
- Auxiliar de bodega
- Asesor de venta
- Auxiliar de mantenimiento

#### 4.3.1 Gerente

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| CARGO:          | GERENTE        |
| UBICACIÓN:      | ADMINISTRACIÓN |
| JEFE DIRECTIVO: | SOCIOS         |

#### MISIÓN DEL CARGO:

Velar para que los recursos de la entidad sean administrados de manera eficaz y eficiente, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

#### PERSONAS A CARGO.

Administrador, contador, asistente administrativa, auxiliar contable, jefe de bodega, auxiliar de bodega, asesor de venta, auxiliar de mantenimiento.

## **FUNCIONES**

- Realizar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo de talento humano.
- Velar para que la información contable y financiera sea presentada bajo los principios de contabilidad.
- Garantizar que la información contable y financiera sea confiable, veraz y oportuna.
- Tener al tanto a los socios sobre las novedades que se presenten en la empresa.
- Direccionar las actividades de planeación de la empresa.
- Resolver con efectividad los imprevistos que se presenten en la empresa.

## **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                                                                           |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Indistinto                                                                                |
| <b>Edad:</b>            | 30 años o más                                                                             |
| <b>Nivel académico:</b> | Profesional en Administrador de Empresas o Contador.                                      |
| <b>Habilidades:</b>     | Conocimiento en planeación y ejecución de presupuestos, manejo de personal, contabilidad. |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 2 (dos) años                                                                       |

### **4.3.2 Administrador**

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| <b>CARGO:</b>          | ADMINISTRADOR  |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | ADMINISTRACIÓN |
| <b>JEFE DIRECTIVO:</b> | GERENTE        |

## **MISIÓN DEL CARGO:**

Disponer de manera eficiente y eficaz de los recursos materiales, tecnológicos, de talento humano, financieros, de la empresa, en procura del buen uso y el cumplimiento a la ejecución de los procesos que se dan al interior de la organización.

## **PERSONAS A CARGO**

Asistente administrativa, auxiliar contable, contador, jefe de bodega, auxiliar de bodega, asesor de venta, auxiliar de mantenimiento.

## **FUNCIONES**

- Supervisar todas las actividades cuyos resultados son base para la toma de decisiones.
- Apoyar al gerente en el seguimiento del desarrollo de las funciones por parte de los trabajadores.
- Autorizar los pagos a los proveedores y demás gastos que se deban realizar.
- Dirigir la planeación y ejecución de los presupuestos de la empresa.
- Atender los asuntos legales y externos de la empresa.
- Realizar seguimiento y evaluación al sistema de control interno.
- Autorizar las órdenes de pedido elaboradas por la auxiliar administrativa.

## **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Indistinto                                 |
| <b>Edad:</b>            | 30 años o más                              |
| <b>Nivel académico:</b> | Profesional en Administración de Empresas. |

|                     |                                                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Habilidades:</b> | Conocimiento en contabilidad, recursos humanos presupuestos, manejo de personal. |
| <b>Experiencia:</b> | Mínimo 2 (dos) años                                                              |

#### 4.3.3 Contador

|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| CARGO:                   | CONTADOR       |
| UBICACIÓN:               | ADMINISTRACIÓN |
| JEFE DIRECTIVO:          | GERENTE        |
| <b>MISIÓN DEL CARGO:</b> |                |

Coordinar todas las actividades de carácter contable de la empresa y asesorar el proceso de toma de decisiones.

#### PERSONAS A CARGO

Auxiliar contable.

#### FUNCIONES

- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa.
- Verificar la confiabilidad y razonabilidad de la información contable.
- Liquidar impuestos.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional.
- Asesorar al administrador y al gerente en el proceso de toma de decisiones.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

- Presentar informes contables intermedios solicitados por el administrador o el gerente.

#### **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                         |
|-------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Indistinto                              |
| <b>Edad:</b>            | 28 años o más                           |
| <b>Nivel académico:</b> | Profesional en Contaduría Pública       |
| <b>Habilidades:</b>     | Liderazgo, Innovador, trabajo en equipo |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 2 (dos) años                     |

#### **4.3.4 Asistente administrativa**

|                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| <b>CARGO:</b>          | ASISTENTE ADMINISTRATIVA |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | ADMINISTRACIÓN           |
| <b>JEFE DIRECTIVO:</b> | ADMINISTRADOR            |

#### **MISIÓN DEL CARGO:**

Apoyar al administrador en todas las actividades que se realizan al interior de la empresa.

#### **FUNCIONES**

- Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con todos los requisitos legales antes de ser remitidas a la auxiliar contable.
- Ayudar a ejecutar de manera correcta el control interno de la empresa
- Realizar las afiliaciones y liquidaciones a la seguridad social integral y aportes parafiscales.
- Custodiar los documentos que reposan en el archivo de la empresa y conservarlos en buen estado.

- Recibir en compañía de jefe de bodega la mercancía que llega al almacén e informar al administrador posibles inconsistencias.
- Elaborar los memorandos por llamados de atención.
- Comunicar al administrador alguna anomalía en los procesos que se desarrollan en la empresa a diario.
- Generar las órdenes de pedido para que sean autorizadas por el administrador.

#### **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                                                                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Indistinto                                                                     |
| <b>Edad:</b>            | 25 años o más                                                                  |
| <b>Nivel académico:</b> | Técnico o Tecnólogo del área administrativa o afines                           |
| <b>Habilidades:</b>     | Trabajo bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, innovador (a). |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 2 (dos) años                                                            |

#### **4.3.5 Auxiliar contable**

|                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| <b>CARGO:</b>          | AUXILIAR CONTABLE |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | ADMINISTRACIÓN    |
| <b>JEFE DIRECTIVO:</b> | CONTADOR          |

#### **MISIÓN DEL CARGO:**

Apoyar al contador en todas las labores relacionadas con los temas contables de la empresa, verificando y confirmando que toda la información relacionada con el área sea correcta, veraz y confiable.

## **FUNCIONES**

- Ingresar las facturas de los proveedores al software.
- Preparar información contable y financiera.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Servir de apoyo al contador.
- Verificar la razonabilidad de la información contable.
- Salvaguardar los documentos y soportes contables para remitirlos al contador con el fin de elaborar los informes contables.
- Elaborar comprobantes de egreso.
- Liquidar los pagos de nómina.

## **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Indistinto                                                                    |
| <b>Edad:</b>            | 25 años o más                                                                 |
| <b>Nivel académico:</b> | Técnico o Tecnólogo del área contable o afines                                |
| <b>Habilidades:</b>     | Trabajo bajo presión liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, innovador (a). |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 2 (dos) años                                                           |

### **4.3.6 Jefe de bodega**

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| <b>CARGO:</b>          | JEFE DE BODEGA |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | OPERACIONES    |
| <b>JEFE DIRECTIVO:</b> | ADMINISTRADOR  |

## **MISIÓN DEL CARGO:**

Custodiar y salvaguardar la mercancía que se encuentre en bodega, asegurando su buen estado y conservación durante el tiempo que permanezca en el almacén.

## **PERSONAL A CARGO**

Auxiliar de bodega

## **FUNCIONES**

- Informar a la asistente administrativa sobre la mercancía agotada en bodega.
- Recibir en compañía de la asistente administrativa la mercancía que envían los proveedores.
- Despachar los domicilios.
- Dar salida a los productos de bodega, una vez estén vendidos.
- Informar al administrador sobre eventualidades que se presenten con los productos y/o en la bodega.
- Mantener la bodega organizada y en perfecto estado.

## **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Hombre                                                                     |
| <b>Edad:</b>            | 28 años o más                                                              |
| <b>Nivel académico:</b> | Bachiller o técnico en almacenamiento de productos                         |
| <b>Habilidades:</b>     | Trabajo bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, innovador. |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 2 (dos) años                                                        |

### **4.3.7 Auxiliar de bodega**

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| <b>CARGO:</b>          | AUXILIAR DE BODEGA |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | OPERACIONES        |
| <b>JEFE DIRECTIVO:</b> | JEFE DE BODEGA     |

### **MISIÓN DEL CARGO:**

Apoyar al jefe de bodega en todas las actividades relacionado con la custodia y salvaguarda del inventario.

### **FUNCIONES**

- Apoyar al jefe de bodega en el almacenamiento de la mercancía en bodega.
- Acompañar al jefe de bodega en el proceso de recibir la mercancía enviada por los proveedores.
- Entregar los domicilios.
- Contribuir al buen orden de la bodega.
- Reemplazar al jefe de bodega mientras se encuentre ausente del almacén.
- Apoyar al jefe de bodega en la custodia y salvaguarda de los productos en bodega.

### **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Hombre                                                          |
| <b>Edad:</b>            | 28 años o más                                                   |
| <b>Nivel académico:</b> | Bachiller                                                       |
| <b>Habilidades:</b>     | Trabajo bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso. |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 1 (un) año                                               |

#### **4.3.8 Asesor de ventas**

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| <b>CARGO:</b>          | ASESOR DE VENTAS |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | OPERACIONES      |
| <b>JEFE DIRECTIVO:</b> | ADMINISTRADOR    |

### **MISIÓN DEL CARGO:**

- Contribuir a la ejecución y cumplimiento del presupuesto de ventas.

### **FUNCIONES**

- Encargado del servicio al cliente.
- Tener acondicionada la sala de ventas.
- Conocer las líneas de productos de la empresa para dar una buena asesoría al cliente.
- Concretar ventas.
- Aportar ideas para el proceso de fidelización del cliente.
- Estar en constante comunicación con el jefe de bodega con el fin de informar cuales son las preferencias de los clientes.

### **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Indiferente                                                     |
| <b>Edad:</b>            | 28 años o más                                                   |
| <b>Nivel académico:</b> | Técnico con conocimiento en atención al cliente.                |
| <b>Habilidades:</b>     | Trabajo bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso. |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 2 (dos) años                                             |

#### **4.3.9 Auxiliar de mantenimiento**

|                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| <b>CARGO:</b>          | AUXILIAR DE MANTENIMIENTO |
| <b>UBICACIÓN:</b>      | OPERACIONES               |
| <b>JEFE DIRECTIVO:</b> | ADMINISTRADOR             |

### **MISIÓN DEL CARGO:**

- Contribuir a la buena presentación del almacén en cuanto orden y aseo.

### **FUNCIONES**

- Encargado de la buena presentación del almacén.
- Estar atento a la llegada de un cliente para brindarle agua o café.
- Contribuir al buen orden y aseo de la bodega.
- Tener conocimiento sobre todas las líneas de producto que ofrece la empresa con el fin de apoyar el proceso de determinado caso.

### **PERFIL DEL CARGO**

|                         |                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Sexo:</b>            | Mujer                                                |
| <b>Edad:</b>            | 28 años o más                                        |
| <b>Nivel académico:</b> | Bachiller                                            |
| <b>Habilidades:</b>     | Trabajo bajo presión, trabajo en equipo, compromiso. |
| <b>Experiencia:</b>     | Mínimo 2 (dos) años                                  |

## 5. CONCLUSIONES

Una vez terminada la presente investigación se ejecutaron los objetivos específicos que se trazaron en aras de alcanzar el objetivo general, el cual consistía en diseñar un Sistema de Control Interno para la comercializadora de muebles “Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S.”. A continuación se expone la forma en que se dio cumplimiento a cada uno de ellos:

El informe COSO ha tenido tres actualizaciones importantes, cada publicación se ha realizado con el fin de atender las necesidades presentes en materia de Control Interno al interior de las organizaciones; los avances tecnológicos, la apertura de mercados, las relaciones comerciales, cada día se modifican a pasos agigantados y las empresas no pueden ser ajenas a este entorno exterior. Por ello, la última publicación del informe mantiene las bases originales del mismo, sin embargo, inserta una serie de principios y herramientas que permiten identificar si los componentes y principios del control interno se encuentran presentes y en funcionamiento.

Todos los conceptos relacionados con esta publicación y los objetivos que se buscan alcanzar con esta, se encuentran definidos en el contenido teórico de esta investigación, de esta manera, se da cumplimiento al objetivo específico número uno: exponer el Marco Teórico de la versión actual del informe COSO, sobre el cual se basó el planteamiento del Sistema de Control Interno.

Por otra parte, mediante la técnica de la observación y la entrevista, se logró conocer la situación actual en materia de Control interno de la empresa, sus procedimientos actuales, su forma de contribuir a que se alcancen las metas de la empresa, entre otras, mediante esto, se dio cumplimiento al objetivo específico número 2, el cual consistía en evaluar la situación actual en materia de Control Interno en Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S.

Una vez identificado el nivel de control interno existente en la empresa, se procede a redactar algunas sugerencias que se deben ejecutar con el fin de contar con un Sistema de Control Interno eficiente y efectivo, que permita

prever riesgos en todos los niveles de la organización y mitigarlos con el menor traumatismo posible, además de contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa sin mayores contratiempos, por ende, se da cumplimiento al objetivo específico número tres: determinar los cambios a realizar con respecto al Control Interno de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa a nivel administrativo, operativo y contable.

Posteriormente se procede a redactar los manuales de funciones y procedimientos, los cuales son fundamentales ya que dan un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente. De esta manera se constituye la carta de navegación para cada una de las actividades que se realizan al interior de la empresa, con la propuesta de dichos manuales se da cumplimiento al objetivo específico número cuatro, el cual consistía en proponer el manual de funciones y procedimientos acorde con las características de la empresa y el Sistema de Control Interno que se desea plantear.

Una vez consolidada toda la información obtenida de las técnicas de observación y el apoyo teórico obtenido de la última versión del informe COSO, se concluye, de acuerdo a las necesidades y características de la empresa, la estructura de control interno ideal para Distribuidora y Colchonería Angelita S.A.S., ejecutando así, el objetivo específico número cinco.

En este orden de ideas, todo el personal que integra el equipo de talento humano de la empresa, debe conocer los objetivos de ésta y todas las actividades que se planifican con el fin de alcanzarlos, si todos conocen esta información y se ejecuta un excelente Sistema de Control Interno, los resultados serán positivos ya que habrá un grupo de personas actuando desde cada área para contribuir a cumplir los planes de la empresa.

## **6. RECOMENDACIONES**

- Dar a conocer a todo el equipo de trabajo los objetivos trazados por la empresa.
- Capacitar al personal en procura de obtener los mejores resultados de las actividades que se deben realizar día a día.
- La empresa debe prever riesgos en todos los niveles de la misma y adquirir nuevas pólizas que contribuyan a mitigar dichos riesgos.
- Es importante que la empresa cuente con canales de información idóneos y oportunos que permitan que todos los integrantes de equipo de talento humano estén al día con lo que acontece en la empresa.
- La aplicación en la empresa de SCI propuesto, en pro de contribuir al desarrollo de los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz.
- Establecer evaluaciones constantes de los controles existentes es fundamental, ya que esto permite la detección de riesgos de manera oportuna y tomar decisiones frente a cualquier imprevisto que se presente.
- Diseñar un plan de incentivos para todos los integrantes del equipo de trabajo que contribuya a incrementar su ánimo y compromiso frente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Diseñar un plan de mercadeo que contribuya a incrementar las ventas del almacén y capacitar al personal para el cumplimiento del mismo.

- Realizar actividades que incentiven a los buenos valores y buenos hábitos en el ambiente laboral, todo lo anterior a las políticas de la empresa y a los objetivos trazados por la misma.
- Es relevante crear canales de comunicación tanto interna, como externa, con el fin de que todos los integrantes del equipo de trabajo se encuentren al tanto de todo lo que sucede en la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Control interno y fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.
- Control Interno- Marco Integrado. Mayo de 2013. Introducción- <http://www.coso.org/>
- MENDEZ Carlos Eduardo, Metodología, diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, LIMUSA 4ta Edición 2009. Página. 239
- BLANCO LUNA YANEL, Manual de auditoría y de Revisoría Fiscal, Bogotá: Roesga 1998
- CEPEDA GUSTAVO, Auditoría y Control Interno, Bogotá : Mc Graw Hill, 1997.
- CEPEDA GUSTAVO. Diseño, implantación y fortalecimiento del sistema de control interno en. AUDITORIA Y CONTROL INTERNO. Bogotá : Mc Graw –Hill Interamericana S.A. 1997
- MANTILLA BLANCO, SAMUEL ALBERTO. Control Interno: Estructura conceptual integrada: Herramienta de evaluación, reporte a partes externas, estructura conceptual, resumen ejecutivo. Eco Ediciones. Segunda edición. 2000.
- AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M. Control Interno General. En AUDITORIA Y CONTROL INTERNO. Madrid- España: Grupo Cultural, S.A., 2006

- SANCHEZ, Walter. Control Interno: Conceptual y Práctico, Contable organizacional, Actualizado MECI. Investigar Editores, 2006

## CIBERGRAFIA

- <http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura\\_%28Valle\\_del\\_Cauca%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_%28Valle_del_Cauca%29)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fictinmegp.htm>
- <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/modelos-de-control-interno.html>
- <http://www.supersociedades.gov.co/>
- <http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raVDrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>
- <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/materialesde%20catedras/trabajo>

## ENTREVISTA

1. ¿Los objetivos que desea alcanzar la empresa están claramente definidos y son dados a conocer a todo el equipo de trabajo?
2. ¿Qué tipos de actividades de control existen al interior de la empresa?
3. ¿Equipo de talento humano interviene en la planeación de actividades y realizan aportes a las mismas?
4. ¿La empresa cuenta con un organigrama que le permita identificar los niveles de mando?
5. ¿Qué procedimientos se dan durante el desarrollo de las actividades en la empresa (ventas, cobro de cartera, inventarios, atención al cliente) y como se realizan dichos procesos, es decir, hay unas indicaciones establecidas para realizar cada uno de los procesos?
6. ¿Qué métodos utilizan para la comunicación interna?
7. ¿existe algún tipo de póliza en la empresa?
8. ¿Cómo están definidos los objetivos de la empresa, se plantea alguna meta de ventas mensual?
9. ¿Cómo se supervisa que los trabajadores están cumpliendo con sus funciones de manera correcta?
10. ¿Los trabajadores están contratados formalmente, es decir, con prestaciones sociales, pago de salud, pensión etc...?
11. ¿Cambia a menudo de personal?
12. ¿En la empresa laboran familiares?
13. ¿Existe un manual de faltas y sanciones?
14. ¿Existe algún tipo de incentivo para los trabajadores cuando logran buenas ventas?

15. ¿El programa de incentivos se ajustan al nivel de ventas que tiene la empresa?