

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO “CI” SIMPLIFICADO, BASADO
EN EL ESTÁNDAR INTERNACIONAL COSO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA.
CASO DE APLICACIÓN EMPRESA SUELAS JAVIER HERNÁNDEZ SAS “SUJHER”

Laury Alvarado Luque y Giovanni Perfetti Santisteban



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

BOGOTÁ, D. C., 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios, quien me ha permitido llegar a este punto de mi carrera, brindándome sabiduría, salud y confianza para culminar mis estudios; a mis padres por apoyarme a lo largo de este tiempo, a pesar de las dificultades que se presentan en el camino, a mi hermana por inculcarme día a día, la importancia de seguir adelante y estudiar para crecer como persona y profesional, a la Pontificia Universidad Javeriana por formarme y hacer de mí una contadora digna para la institución. A todas aquellas personas y amigos que nunca dejaron de motivarme para culminar esta meta.

Laury Alvarado Luque

A mis padres, maestros ejemplares y amigos.

Giovanni Perfetti Santisteban

Tabla de contenido

Capítulo I.....	6
1. Líneas de investigación del Departamento, área temática, título, resultado esperado de la investigación, naturaleza de la investigación, justificación, problema, sistematización, objetivos, metodología.	7
1.1. Líneas de investigación del Departamento _____	77
1.2. Área temática a la que corresponde _____	7
1.3. Título _____	7
1.4. Resultado esperado de la investigación _____	7
1.5. Naturaleza de la investigación _____	10
1.6. Justificación _____	11
1.7. Problema de investigación _____	13
1.8. Sistematización del problema de investigación _____	14
1.9. Objetivos _____	14
1.9.1. Objetivo general _____	14
1.9.2. Objetivos específicos _____	155
1.10. Metodología _____	15
1.10.1. Tipo de investigación _____	15
1.10.2. Población _____	166
1.10.3. Recopilación de datos _____	16
1.10.4. Expresión de los datos _____	16
1.10.5. Fuentes de información _____	177
Capítulo II	188
2. Hipótesis, marco referencial	188
2.1. Hipótesis _____	188
2.1.1. Hipótesis general _____	188
2.1.2. Hipótesis específicas _____	188
2.2. Marco referencial _____	199
2.2.1. Pymes en Colombia _____	199
2.2.2. Control interno _____	222

	2.2.3. Objetivos del CI _____	222
	2.2.4. CI según modelo COSO _____	288
	2.2.5. Componentes de COSO _____	388
Capítulo III.....		467
3. Conocimiento e identificación de la pequeña empresa SUJHER - Análisis situacional. 477		
3.1.	Aspectos generales _____	477
3.2.	Historia de la empresa _____	47
3.3.	Filosofía empresarial _____	488
3.4.	Misión _____	488
3.5.	Visión _____	488
3.6.	Valores _____	48
3.7.	Objetivos _____	48
	3.7.1. Objetivo general _____	48
	3.7.2. Objetivos específicos _____	499
3.8.	Análisis DOFA de la empresa SUJHER _____	499
	3.8.1. Fortalezas _____	499
	3.8.2. Oportunidades _____	49
	3.8.3. Debilidades _____	50
	3.8.4. Amenazas _____	50
3.9.	Organigrama estructural _____	51
3.10.	Estructura funcional _____	52
	3.10.1. Departamento Administrativo _____	52
	3.10.2. Departamento de Compras _____	53
	3.10.3. Departamento de Diseño _____	53
	3.10.4. Departamento de Producción _____	53
	3.10.5. Departamento de Almacenamiento y Empaque _____	54
	3.10.6. Departamento de Distribución y Ventas _____	54
3.11.	Análisis realizado a cada uno de los procesos, de acuerdo con la evaluación de impacto registrada en SUJHER _____	55
	3.11.1. Identificación de riesgos y oportunidades de mejoramiento _____	56

3.11.2. Identificación de controles, evaluación de impacto al riesgo y conclusiones del proceso _____	61
Capítulo IV	69
4. Cuestionario análisis situacional	69
4.1. Aplicación de cuestionarios _____	69
4.2. Resultados obtenidos _____	70
4.2.1. Entorno de control _____	73
4.2.2. Evaluación de riesgos _____	75
4.2.3. Actividades de control _____	77
4.2.4. Información y comunicación _____	798
4.2.5. Monitoreo _____	80
Capítulo V.....	82
5. Propuesta de un sistema de control interno simplificado basado en el estándar COSO para la pequeña empresa SUJHER.....	82
5.1. Conclusiones _____	82
5.2. Sistema de CI simplificado _____	82
5.2.1. Entorno de control _____	832
5.2.2. Evaluación de riesgos _____	83
5.2.3. Actividades de control _____	83
5.2.4. Información y comunicación _____	833
5.2.5. Monitoreo _____	84
5.3. Aporte a la formación del Contador Público _____	84
Referenciación / Bibliografía _____	866

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Parámetros para clasificar las pymes en Colombia	2020
Tabla 2. Métodos de evaluación del CI	266
Tabla 3. Tipos de riesgos de auditoría	288
Tabla 4. Matriz de riesgos	56
Tabla 5. Resultados obtenidos.	¡Error! Marcador no definido. 70
Tabla 6. Calificación madurez sistema de CI.....	8471
Tabla 7. Elementos clave de un sistema de CI.....	84

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Registro fotográfico 1. Diseño de moldes.....	208
Registro fotográfico 2. Almacenamiento de materia prima.....	209
Registro fotográfico 3. Proceso de producción.....	210
Registro fotográfico 4. Producto final	211
Registro fotográfico 5. Área de almacenamiento y empaque	212
Registro fotográfico 6. Distribución y empaque.....	213
Registro fotográfico 7. Evidencia documental.....	214
Registro fotográfico 8. Evidencia documental.....	214

CAPÍTULO I

1. Líneas de investigación del Departamento, área temática, título, resultado esperado de la investigación, naturaleza de la investigación, justificación, problema, sistematización, objetivos, metodología

1.1. Líneas de investigación del Departamento

La propuesta de investigación está vinculada temáticamente a una línea de investigación del Departamento de Ciencias Contables enfocada en el entorno organizacional, ya que se buscó realizar la aplicación de un caso a una pequeña empresa dentro del sector de las pymes, la cual se detallará a lo largo del documento.

1.2. Área temática a la que corresponde

El área temática en la cual está enfocado este trabajo de grado, dentro de las diferentes líneas de la carrera de Contaduría Pública, es el *Aseguramiento de la Información*.

1.3. Título

Propuesta de un sistema de Control Interno “CI” simplificado, basado en el estándar internacional emitido por COSO para una pequeña empresa. Caso de aplicación: empresa Suelas Javier Hernández SAS.

1.4. Resultado esperado de la investigación

Este proyecto de grado propone un sistema de Control Interno (de ahora en adelante, CI) simplificado, basado en el Marco Integrado de Control Interno, emitido por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en el año 1992 y actualizado en el 2013, llamado genéricamente COSO para la empresa Suelas Javier Hernández SAS (en adelante, SUJHER), como una herramienta que permite la mejora en las operaciones de la organización y la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Se busca al final de proyecto sugerir controles para los riesgos que presente la compañía, según el sistema de CI y la aplicación de la evaluación de componentes basado en COSO.

Actualmente, la organización se encuentra en su etapa de crecimiento y se ubica dentro de la categoría de pequeña empresa, en la clasificación de las pymes (pequeñas y medianas empresas). De acuerdo con la Ley 590 para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas, las pymes se clasifican de acuerdo con el valor de sus activos, conforme con el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) o el número de personas en planta. Las características de una pequeña empresa son tener entre 11 y 50 personas en planta o activos entre 501 y 5.000 SMLV.

Por lo anterior, la compañía refleja para el cierre del 2016 un total de 25 empleados y un total de activos por valor de 120 millones COP, registrados en la Cámara de Comercio al iniciar actividades, lo cual la clasifica como pequeña empresa.

Por otra parte, el estándar internacional COSO sirve como criterio para evaluar los diferentes componentes que respectan frente a la organización, en cuanto a su ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación de la organización y monitoreo.

Los componentes mencionados anteriormente y el modelo internacional se aplican hoy en día a grandes empresas, las cuales tienen claras sus metas, definidos sus objetivos y sus estrategias, consiguiendo así incrementar las utilidades y minimizar sus riesgos o fraudes. Estas grandes organizaciones incluyen dentro de sus áreas un departamento de CI, que se encarga de monitorear los procesos e informar a la administración de sus áreas más críticas. Como normalmente las pymes no realizan este tipo de controles en sus procesos, se pretende

aplicar de forma simplificada el estándar internacional COSO a la pequeña empresa SUJHER, con el fin de mostrar que los componentes del estándar también aplican para las pymes. Se realizará así un análisis, una recomendación y unas sugerencias de implementación para el proceso del sistema de CI de la compañía y detectar e informar a la gerencia las situaciones críticas y anomalías que se originan en el desarrollo de las operaciones que pueden estar impidiendo el crecimiento empresarial.

Con la aplicación del estándar internacional COSO se logrará disminuir las debilidades que refleja SUJHER en su sistema de CI, dentro de sus procesos y procedimientos operativos.

Posteriormente, se procederá a evaluar la gestión de CI aplicada por la gerencia y sus colaboradores, basados en los siguientes métodos: cuestionarios y entrevistas de carácter descriptivo que permitan obtener una visión más clara de la situación actual de la organización.

Al final de esta investigación se especificarán cuáles son las áreas y los componentes más críticos de la empresa de acuerdo al COSO y se realizarán sugerencias frente a controles para ayudar a mantener y mejorar el desarrollo de sus operaciones. Es necesario destacar que este trabajo busca proponer y sugerir recomendaciones al sistema de CI y evidenciar las ventajas que podría llegar a traer su implementación, la cual no se realizará en este trabajo dado su alcance; sin embargo, deja las puertas abiertas para que, en un futuro, mediante una profundización, se genere, estudie y analice la puesta en marcha de la implantación, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización y de los usuarios de la información (socios, gerentes, clientes, proveedores).

1.5. Naturaleza de la investigación

Tal como lo describe la Revista Dinero (2015), en Colombia las organizaciones pymes tienden a desaparecer por el mal manejo de sus recursos. Para que una pyme surja en el mercado, debe mantener ventajas competitivas; es por esto que se quiere mostrar los beneficios de implementar un sistema de CI, teniendo en cuenta que el objetivo de toda empresa es maximizar el beneficio económico para sus dueños, socios o accionistas.

La falta de implementación de un sistema de CI en las pymes radica en que gran parte de estas organizaciones se manejan mediante una administración empírica y hereditaria; por lo tanto, dejan de lado la importancia de sus procesos y se enfocan en obtener resultados y utilidades. Esto genera un estancamiento y para lograr mejores resultados, se debe poseer una adecuada gestión de los procesos.

Se decide hacer énfasis en las pymes porque son la característica empresarial más importante de cualquier país y en Colombia también están presentes. “(...) el trabajo de estas compañías, que responden por el 40% del PIB nacional y las cuales constituyen cerca de 85% del número de empresas en el país” (Velamazan, 2016). Estas compañías son el corazón del empresario nacional y en sus hombros está el 40% de todo lo que produce la economía en un año. Aunque son las que tienen más dificultades para operar, el compromiso de sus fundadores las ayuda a sobrevivir y a crecer (Revista Dinero, 2015).

De igual forma, el Banco Mundial las define como la columna vertebral de la economía; comprenden un gran volumen en el desarrollo del sector empresarial y la mayoría de ellas no cuenta con un debido sistema de CI; por tal razón, se busca mediante este trabajo brindarles una guía que las oriente a estructurar el área de CI a sus departamentos y, por ende, a la mejora de sus procesos (Gómez, B. 2007).

Debido al crecimiento de las pymes, se identificó la necesidad de desarrollar una guía que les permita implementar un departamento de CI, con el fin de que estas empresas evalúen sus procesos para apoyar a la administración en la realización de seguimientos a cada una de sus actividades y así lograr sus objetivos.

Como explica Cordovés (2001), uno de los errores que cometen las pymes es establecer “controles” solo a sus procesos financieros o contables, en los cuales se centra la información más delicada e importante de las empresas y dejan de lado el control dirigido a las áreas operativas de la organización. Por lo tanto, las pymes no logran obtener los resultados esperados, lo cual genera un estancamiento en su crecimiento. Para resolver este problema, se sugerirá un sistema de CI simplificado, basado en el estándar internacional COSO, eficaz para los procesos operativos y administrativos para la empresa SUJHER.

1.6. Justificación

El establecer un sistema de CI permite disminuir el riesgo de las áreas más delicadas de la compañía, minimiza el fraude a sus áreas más expuestas, mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones y asegura el cumplimiento de sus metas y objetivos. También posibilita brindar la confiabilidad en su información financiera, al encargarse de salvaguardar los bienes, reducir el fraude o error, promover la eficiencia operacional y el cumplimiento de sus objetivos encaminados en una misión y visión (Cordovés, 2001). El establecimiento del CI permite a la organización generar apoyo y control frente a las diferentes áreas de su operación, para que estas desarrollen sus actividades de una manera más adecuada y eficaz. Lo anterior se obtiene mediante la asignación de controles y responsables. Además, posibilita crear criterios de desarrollo, lo cual ocasiona que la organización logre ser más competente.

A lo largo del tiempo, el aseguramiento de la información se ha ido tornando en un tema más relevante para las empresas; cada vez se identifican y evidencian de mejor manera

los resultados que se pueden derivar de un adecuado aseguramiento. A pesar de que este conocimiento es cada vez más acogido por las diferentes entidades, actualmente son las grandes organizaciones las que más provecho ven y toman del CI. Este trabajo tiene como objetivo demostrar que el modelo de CI COSO también puede ajustarse a pymes y con esto tomar los beneficios que le otorga.

A partir de la propuesta de implementación del sistema de CI simplificado, basado en el estándar COSO, se busca brindar una herramienta a la pequeña empresa SUJHER para cumplir con su misión, visión y metas establecidas en la realización de sus actividades y así buscar que tenga un crecimiento en el mercado y se encuentre en un nivel alto frente a la competencia de su sector. La organización debe empezar a proyectarse como una gran compañía y buscar igualar sus condiciones para mejorar sus procedimientos, a través de:

- Un mejor control de sus recursos.
- Cumplir sus metas sin sobrepasarlas.
- Crear una cultura de control interna.
- Permitir que la pequeña empresa obtenga mayor rentabilidad para mejorar sus procesos, ser más competitiva y así satisfacer a sus usuarios.

De otra parte, a lo largo del tiempo se han tenido diferentes discusiones sobre cuál es la verdadera naturaleza de la Contaduría Pública. A pesar de que este texto no pretende ahondar en este tema, sí se debe resaltar de manera clara que la Contaduría posee un carácter diversificado; reúne en su desarrollo diferentes prácticas y disciplinas. En el interior del mencionado conjunto se encuentra el área del aseguramiento de la información, concepto que, como se mencionó anteriormente, ha venido tomando más relevancia con el paso del tiempo. Esta rama pretende dar seguridad a los usuarios de la información que es clara,

transparente, oportuna, confiable y útil. Se podría entonces llamar integral. De igual manera, dentro de la rama del aseguramiento de la información existen diferentes variantes, entre ellas el CI.

Como estudiantes de Contaduría Pública en la Pontificia Universidad Javeriana, se han logrado reunir conocimientos adecuados para tener un entendimiento de la relevancia del CI dentro de las organizaciones. Además de esto, la formación busca generar una posición crítica que dé solución a los problemas que se encuentren en las empresas de forma efectiva. De esta manera, el perfil de estudiantes en el desarrollo de este trabajo permitirá al lector identificar muchas falencias que cometen hoy en día los altos mandos de las organizaciones y mostrar que no todo el beneficio que se produzca tiene que ser económico. Cuando se implementa un sistema de control, la organización crece competitivamente frente al mercado y podría pasar de ser una pequeña empresa a una gran empresa.

1.7. Problema de investigación

Implementar un sistema de CI genera diferentes ventajas para la organización, todas ellas encaminadas a cumplir con los objetivos que se propone. Teniendo en cuenta que un adecuado sistema de control afecta a cada una de las áreas, se consigue que los múltiples usuarios involucrados en el proceso del negocio obtengan un mayor rendimiento y cumplimiento de las metas individuales que llevan a conseguir el objetivo general de la organización y alcanzar la misión y visión de la empresa.

Cabe resaltar que las pymes, debido a su tamaño, carecen (en su mayoría) de un adecuado manejo de la información, lo cual crea una mayor posibilidad para que se generen riesgos a nivel organizacional. Adicional a esto, es muy frecuente que la administración se encuentre muy centralizada, como se describe en la Revista Dinero (2015):

“mayoritariamente sus dueños son sus mismos gerentes, lo que hace que tomen decisiones

más emotivas y al mismo tiempo trabajen mucho y más comprometidos por sacar su empresa adelante”. Lo anterior no solo demuestra una característica general de las pymes, sino que apoya la idea de que debido a la concentración de funciones en las cuales las empresas se encuentran, se crea una mayor posibilidad de aparición y materialización de los riesgos.

A partir de lo anterior surge la pregunta: *¿cuál es el estado del sistema de CI y cuáles son los requisitos mínimos que debería tener en cuenta la pequeña empresa SUJHER para mejorar la toma de decisiones, basados en los lineamientos del estándar internacional COSO?*

1.8. Sistematización del problema de investigación

En relación con el problema y el objetivo general, se plantearon algunos interrogantes como preguntas de investigación de manera clara y muy precisa, los cuales se desarrollarán a lo largo del trabajo de grado.

- ¿Cómo determinar el estado actual de los procesos y procedimientos de la organización?
- ¿Cuál es el estado actual del sistema de CI en la compañía SUJHER?
- ¿Cómo se puede adaptar el sistema de CI COSO a la pequeña empresa SUJHER?

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo general

Diagnosticar el estado del CI de la pequeña empresa SUJHER y proponer los requisitos mínimos que debería tener en cuenta, como herramienta que le permita mejorar la toma de decisiones, basado en lineamientos del estándar internacional COSO.

1.9.2. *Objetivos específicos*

- Obtener la información de los procesos y procedimientos de la organización.
- Evaluar el sistema de CI actual de la empresa, basado en los componentes del Estándar Internacional COSO.
- Sugerir una propuesta del sistema de CI simplificado, basado en el COSO.

1.10. Metodología

1.10.1. *Tipo de investigación*

Según Abouhamad (1965), la investigación descriptiva busca detallar de una manera sistemática las características de un individuo, situación o población en un momento específico y cómo la presente investigación pretende evaluar el estado actual del sistema de CI en la organización, y a partir de sus resultados obtener información que aporte al diseño de un sistema de CI simplificado, basado en el estándar internacional COSO, se considera como una investigación de carácter descriptivo de dos etapas: la primera corresponde a la evaluación del estado del sistema de CI actual en la empresa; y la segunda, al diseño del sistema de CI basado en el COSO.

Cabe resaltar que lo anterior se da para la primera etapa de la investigación, la evaluación del estado actual de la organización. La segunda etapa de la investigación, a pesar de poseer el mismo carácter descriptivo, tiene como fuente de investigación la consulta documental y bibliográfica que servirá como base para el diseño y desarrollo del sistema de CI.

Este trabajo se limita a proponer una implementación de un sistema de CI para la empresa. Dado esto, el trabajo queda abierto para su desarrollo y ampliación al generar la

implementación y evaluación de la propuesta. En caso de que se llegara a desarrollar dicho trabajo, poseería una naturaleza de estudio de caso.

1.10.2. Población

El estudio se desarrollará para la empresa SUJHER y la recopilación de información se dará con la totalidad de los encargados de cada una de las áreas de la organización.

1.10.3. Recopilación de datos

La recopilación de datos se realizará en dos momentos independientes. El primero se enfoca en la recopilación de datos de la organización; es decir, la información que servirá como base para alimentar la investigación del sistema interno de la empresa. Este primer momento tendrá un carácter investigativo documental. El segundo tiene un carácter investigativo histórico y bibliográfico; es decir, basado en la información fidedigna y confiable que sirva como base para el desarrollo de los conceptos que pretende manejar la investigación.

En el primero se aplicará una encuesta a los encargados de las áreas operativas y administrativas de la compañía. Las encuestas tienen como fin “obtener información que se pueda analizar, extraer modelos y hacer comparaciones” (Bell, 2002). De acuerdo con la definición y el objetivo de la investigación, las encuestas serán el instrumento por el cual se recopilará la información para la evaluación del sistema de CI actual.

Se utilizará la técnica de cuestionario porque es la que permite plantear y responder las preguntas de una manera clara y concreta. Como señala Tamayo (1999), una de las características de la investigación descriptiva es la recopilación de datos a través de cuestionarios o entrevistas.

1.10.4. Expresión de los datos

La expresión de los datos se dará de manera cuantitativa, puesto que las respuestas que se den a los cuestionarios son de carácter evaluativo y dan como referencia de medición números

del 0 al 1. El estudio tendrá en cuenta las respuestas numéricas para hacer un análisis cualitativo-descriptivo de la situación de la organización y con ello diseñar el sistema de CI.

1.10.5. Fuentes de información

Para la recopilación de información de la empresa se acudirá a gerentes y encargados de área o personas que sean asignadas a la resolución de los cuestionarios, para la evaluación del estado actual del CI de la organización y se abordarán la totalidad de áreas. Para el diseño del sistema de CI se utilizarían fuentes documentales con relevancia doctrinal, legal o académica frente al tema.

CAPÍTULO II

2. Hipótesis, marco referencial

2.1. Hipótesis

2.1.1. *Hipótesis general*

La organización no posee un nivel adecuado frente a su sistema de CI. Esto se da por la informalidad y desconocimiento de los impactos de poseer un CI más desarrollado. Lo anterior responde principalmente por su alcance y características como empresa pyme.

2.1.2. *Hipótesis específicas*

- La estructura de CI actual permite a la empresa SUJHER tener efectividad en las operaciones de cada una de las áreas que intervienen en el funcionamiento de sus actividades y de su negocio en marcha.
- Una característica importante en las pymes es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. El CI es una parte importante que debe quedar clara en la organización y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos (Armenta Velásquez, 2012).
- La aplicación de un sistema de CI permite identificar los riesgos en sus procesos y debilidades estructurales actuales. El estándar COSO radica en que puede ser usado como base para revisar la efectividad de los sistemas de control y determinar cómo mejorarlos (Alberto, 2004).
- Las pymes tienen debilidades estructurales en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias que permitan una gestión para proyectar la empresa en el mediano y largo plazo, y les falta planeación, lo que se convierte en una limitante para

la inserción en el ámbito internacional poniendo en riesgo su continuidad en el mercado nacional. Así como el difícil acceso a líneas de crédito, por lo cual no es posible la inversión en tecnología, en capital de trabajo y en *know how*, su gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y se hace de manera intuitiva y no utilizan la contabilidad para la toma de decisiones (Beltrán, 2004).

- Adriani (2004) identificó que gran cantidad de pymes, especialmente en Latinoamérica, tienen deficiencias en aspectos como el sistema de gestión, los procesos, el factor humano y los sistemas de información y de diagnóstico. Estos cuatro elementos generalmente se traducen en pérdida de clientes o de participación en el mercado, insuficiencia en ventas o reducción de ingresos o de utilidades y la falta de rentabilidad.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Pymes en Colombia

Definición de las pymes en su marco legal

Antes de exponer los diferentes puntos que se han de tener en cuenta cuando se hable de las pymes en Colombia, es necesario aclarar las normatividades que las rigen.

Según la Ley 590 del 10 de julio de 2000 (Ley Mipyme), capítulo I, artículo 2:

“(…) se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros”:

Tabla 1

Parámetros para clasificar las pymes en Colombia

Categoría	Personal en planta	Activos totales
Mediana empresa	Entre 51 y 200 personas	Entre 5.001 y 15.000 SMLV
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 personas	Entre 501 y 5.000 SMLV
Microempresa	No superior a 10 personas	Inferiores a 501

Tabla diseñada por los autores, basados en la Ley 590 del 10 de julio de 2000

Sectores de las pymes en Colombia

Según los datos presentados por la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI), en Colombia para el 2015 los sectores más representativos de las pymes eran el sector servicios y el manufacturero, con un porcentaje del 48 y 31%, respectivamente. De igual manera, dentro del grupo de las pymes existe una leve igualdad frente al dominio empresarial global; de las empresas enmarcadas dentro de este grupo, las medianas poseen un 29%; las microempresas, un 36% y las pequeñas, un 35%.

Generación de empleo por parte de las pymes

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel altamente relevante en la economía de un país, poseen un gran impacto en la generación de empleo y desarrollo alrededor de la comunidad en la cual se desenvuelven. Lo anterior es una premisa para la gran mayoría de economías; es decir, se presenta en países americanos y europeos. Prueba de ello es Canadá y Estados Unidos donde las pymes conforman el 51,5 y 97%, respectivamente, frente a la generación de empleo. Por otra parte, en Colombia representan alrededor del 91% del tejido empresarial del país, lo cual explica de manera directa por qué

son las mayores generadoras de empleo en Colombia, con un 65% de formalización laboral (ACOPI, 2015).

Problemáticas de las pymes

En el país existe un sentido de emprendimiento altamente favorable, que en su primera etapa se ve presentada por lo general como una pyme. La innovación y el deseo por el desarrollo propio de los colombianos llevan a generar un ambiente de competitividad y de impulso a crear empresa (CRIBUS, 2013). A pesar de ello, muchas de estas empresas fracasan por no poseer un correcto manejo de sus recursos y la falta de planeación.

Es importante resaltar que las pymes normalmente tienden a tener un alto nivel de mortalidad que se da, principalmente, por una gestión inadecuada y la falta de educación empresarial entre los propietarios de las organizaciones que en su generalidad son los mismos administradores.

De igual modo, uno de los criterios más importantes que produce estancamiento y fracaso de las pymes es la falta de financiamiento y apalancamiento, cuestión que, a pesar de ser altamente relevante para el análisis de su vida económica, no se ahondará en esta investigación. Como señala la Revista Dinero (2015) “mayoritariamente sus dueños son sus mismos gerentes, lo que hace que tomen decisiones más emotivas y al mismo tiempo trabajen mucho y más comprometidos por sacar su empresa adelante”; congruente con esto, Navarro, Ronda y Gaitán (2015) explican que una de las características que presentan las pymes exportadoras exitosas es que sus administradores-propietarios poseen una elementos de ambición e intensidad que llevan a que sus negocios sean impulsados con mayor severidad y eficiencia.

Por su parte, Franco y Urbano (2010) explican que una de las adversidades a las cuales se han tenido que enfrentar las pymes en Colombia es el competir en un entorno

afectado por la violencia del conflicto armado, el narcotráfico y la ilegalidad, lo cual ha llevado a que los pequeños empresarios tengan que buscar fortalecer más sus negocios para poder mantener a flote.

2.2.2. Control interno

El CI puede ser abordado mediante dos criterios: como un plan y un proceso en una organización. Como menciona Estupiñán (2006) “el CI es un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para salvaguardar los activos y mostrar una información contable confiable”. De este modo y al usar los mismos criterios, Santillana (2001) explica que el CI permite mejorar la eficiencia operativa de las empresas y estimula la adhesión a las políticas prescritas. Conjuntamente, Perdomo (2004) menciona que “asume que este plan es adoptado por empresas públicas, privadas o mixtas”. “Por otro lado, el CI se define como un proceso que permite el logro y la medición de los objetivos específicos de una entidad, mediante diversos componentes interrelacionados” (Mantilla, 2005). Asimismo, Mantilla y Cante (2005) señalan que el CI es un procedimiento continuo que involucra a todos los niveles del personal.

2.2.3. Objetivos del CI

Para Estupiñán (2006), el CI es un proceso ejecutado por la junta directiva o el consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa, los objetivos que se ubican dentro de tres categorías (COSO, 1992):

- Operaciones, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.

- Cumplimiento, es decir la ejecución de la entidad en cuanto a leyes y regulaciones aplicables.

El marco (COSO 2013) establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del CI:

- **Objetivos de cumplimiento:** lograr las metas empresariales y el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.
- **Objetivos operativos:** promover eficiencia operativa.
- **Objetivos de información:** asegurar la confiabilidad en la información financiera de las unidades económicas.

Santillana (2001) cita que el CI posibilita fomentar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad, con el fin de alcanzar los objetivos trazados. De este modo, el CI garantiza el éxito de una entidad y afirma la consecución de los objetivos básicos empresariales (Cooper & Lybrand, 1997). Por otro lado, Mantilla (2005) menciona que al realizar un CI dentro de una organización, se alcanzaría el uso económico y eficiente de los recursos. Asimismo, es importante identificar claramente las metas y los estándares de operación para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para conseguir un desempeño integral de la empresa (Santillana, 2001).

2.2.3.1.Importancia del CI

La importancia del CI en las organizaciones permite que estas puedan tener un seguimiento más a fondo del estado en el que se encuentra, manteniendo una constante vigilancia de sus operaciones, procedimientos y demás actividades, lo que permitirá detectar los riesgos y evitar el fraude.

De igual forma permite a la entidad y a cada área cumplir con sus funciones de una manera más óptima y segura para los usuarios, encaminadas a sus objetivos y metas.

Según Estupiñán (2006), el CI es:

- El corazón de la organización.
- La cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.
- Los procesos del negocio (los mecanismos por medio de los cuales una entidad proporciona bienes o servicios de valor agregado).
- La infraestructura, la tecnología de la información, las actividades, las políticas y los procedimientos.

2.2.3.2. Ventajas y desventajas del CI

2.2.3.2.1. Ventajas

Las ventajas del CI son evidentes, ya que conducen a las organizaciones a realizar sus actividades de una manera más eficiente y eficaz:

- Los controles internos fuertes aseguran recursos de la empresa y solo se utilizan para los fines previstos, lo que minimiza considerablemente el riesgo de un mal uso de los recursos.
- El CI también evita posibles irregularidades financieras mediante la detección rápida, para luego resolver cualquier problema que surja en el momento oportuno.
- Puede evitar que los empleados de una empresa sean acusados de irregularidades o de apropiación indebida de fondos.
- Ayuda a la organización a lograr sus objetivos y metas de rentabilidad.

2.2.3.2.2. *Desventajas*

El CI también puede traer consecuencias a un futuro para la organización:

- Si los controles internos están mal planificados o ejecutados, pueden dar lugar a la frustración o apatía de los empleados.
- Un sistema de CI que se ha diseñado de manera demasiado rígida para permitir la adaptación a una organización en particular, puede ser difícil de sostener.
- Puede hacer que los auditores de las sociedades se conviertan en excesivamente dependientes del sistema de CI, que puede conducir a relajar otras medidas de control del fraude y el error (Nouvelles, 2015).

2.2.3.3. *Características del CI*

Como menciona Navarrete y Pasmíño (2014), el CI es un proceso que es evaluado en cualquier momento de actividad de la empresa, con el fin de mitigar los riesgos y fraudes de las organizaciones en las cuales están involucrados cada uno de los empleados y jefes de área. No se trata solamente de contar con manuales y procedimientos.

En cada área de la organización, la persona es responsable de su CI ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos por la empresa. En su cumplimiento intervienen todos los empleados de la entidad, independientemente de la categoría en la que se encuentren, por lo tanto:

- Se debe contar con tal organización en la empresa, que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad de sus actividades.
- Debe haber autorización y registro operacional, de manera que sean atribuciones del departamento de contabilidad hacer registros de las informaciones y mantener el control.

- Eficiencia para evitar que, en determinado tipo de operaciones, intervengan por lo menos tres personas para evitar fraude.

2.2.3.4. Métodos de evaluación CI

Dentro del método de evaluación del CI, efectuada por el auditor interno o externo como parte de su trabajo, para efectos de este proyecto la evaluación del sistema de CI de una pequeña empresa se debe efectuar un estudio-análisis del CI existente dentro de la empresa, que sirva como base para determinar la extensión del proyecto. Lo anterior, sin dejar de mencionar que la entidad debe realizar dicha actividad por su cuenta, sin la necesidad de crear un departamento o contratar una persona externa.

Existen tres métodos para la evaluación del CI y cada uno de ellos cuenta con sus características propias:

Tabla 2

Métodos de evaluación del CI

Cuestionarios	Descriptivo	Gráfico
Tiene como base específica el considerar que existen procedimientos de uso general en las Organizaciones y de acuerdo a ello se adecuan en preguntas, por consiguiente, existiendo una respuesta afirmativa significa que ese está cumpliendo y de ser negativa alude a su inexistencia o en su defecto al incumplimiento.	Se distingue porque presenta en forma detallada el proceso que está aprobado seguir en una actividad, adicionando las formas y prácticas de trabajo, normas políticas, métodos, programas específicos, división de trabajo y responsabilidad.	Tiene como premisa fundamental el presentar en forma ilustrativa la secuencia Ordenada de pasos a seguir en una actividad, en tal forma que se distinga perfectamente su orden previsto.

Tabla diseñada por los autores, adaptado de Sotomayor (2002)

2.2.3.5. Riesgos de control

2.2.3.5.1. Riesgo

Tal como explican Ibarra y Carrera (2014), se produce riesgo cuando hay la posibilidad de que algo negativo ocurra o en su defecto algo positivo no suceda. La ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y obtenga la capacidad para afrontarlos. El riesgo es un concepto que se podría llamar vital, por el vínculo con todo lo que se hace dentro de la organización; casi se podría decir que no hay actividad de la vida de los negocios o de cualquier asunto que nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo.

Los riesgos que se presentan dentro de las organizaciones pueden ser derivados de amenazas externas y de debilidades internas de las compañías, los cuales pueden estar a la vista o estar implícitos dentro de un proceso no notorio, provenientes de una mala estructura organizacional, empleados no confiables, mala calidad de productos, catástrofes, iliquidez o pérdida de imagen, por una inadecuada auditoría externa o interna, entre otros factores (Alvarado V. & Tuquiñahui Paute, 2011).

Se pueden clasificar los diferentes riesgos de gestión en:

- Riesgos estratégicos y del negocio.
- Riesgos financieros.
- Riesgos generales o de apoyo.

2.2.3.5.2. Categoría de riesgos

En la evaluación del presente trabajo de grado y la aplicación del desarrollo metodológico al estudio del caso mencionado, se evaluarán los siguientes riesgos de auditoría que se podrían presentar a lo largo de la investigación:

- Riesgo inherente.
- Riesgo de control.

- Riesgo de detección.

Tabla 3

Tipos de riesgos de auditoría

Riesgo inherente	Riesgo de control	Riesgo de detección
Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.	Es la posibilidad existente que los sistemas de control no estén capacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas, en forma oportuna.	Es la probabilidad que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

Tabla diseñada por los autores, con base en Gerencie (2012)

2.2.4. CI según modelo COSO

2.2.4.1. Origen

Desde épocas primitivas el ser humano ha establecido herramientas de control. Así surgieron los números, por la necesidad de controlar sus pertenencias, cosechas y ganados, entre otros. En el mundo empresarial, la evolución de las organizaciones, impulsada por los avances tecnológicos, la globalización de los mercados, entre otros factores, lleva a un incremento en volumen de operaciones, dispersión de activos, multiplicidad de niveles jerárquicos y delegación de funciones, lo que ha significado que la gestión empresarial se oriente a establecer planes de organización y un conjunto de métodos y procedimientos que aseguren la protección de sus activos, integralidad de registros contables y cumplimiento de directrices de la Dirección (Ballesteros, 2013).

Múltiples autores han buscado dar una definición concreta al concepto de CI. Para el desarrollo de este trabajo se tendrá como base la dada por Gómez (2000), quien afirma que:

Por lo tanto el CI se define como el plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la

administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura y proteger adecuadamente los bienes de la empresa como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

2.2.4.2. Enfoques o marcos reconocidos internacionalmente

Un enfoque o marco consiste en un cuerpo de principios de guía que integran un patrón, con el cual las organizaciones pueden evaluar una amplia gama de prácticas de negocios (Reding, 2009).

En general, un enfoque brinda un diseño estructural de la relación que existe entre el cuerpo de conocimientos y las guías, conocimiento, metodologías y técnicas para una disciplina o profesión (Reding, 2009).

Enfoque de Control Interno: enfoque integrado de Control Interno (COSO), Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, Estados Unidos, 1992.

- Guía de Control (CoCo), Instituto Canadiense de Contadores Certificados, Canadá, 1995.
- Guía de Control Interno para directores sobre el código combinado (Turnbull), Instituto de Contadores Certificados de Inglaterra y Gales, 1999.
- COBIT 4.0, IT Governance Institute, Estados Unidos, 2005.

Enfoque de gestión de riesgo empresarial: norma de gestión de riesgos de Australia / Nueva Zelanda (norma australiana 4360), Comité Técnico Conjunto OB/7 - Gestión de riesgos, Australia / Nueva Zelanda, 1995.

Enfoque integrado de gestión de riesgo empresarial (COSO): Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, Estados Unidos, 2004.

Enfoque de gobierno: informe del Comité sobre los aspectos financieros del gobierno corporativo (Cadbury, Inglaterra), 1992.

- King Committee on Corporate Governance, Instituto de Directores, Sudáfrica, 2002.

Otros enfoques para la reducción de riesgos reconocidos internacionalmente:

- Convergencia internacional de medidas y normas de capital (Acuerdo de Basilea), Comité de supervisión bancaria de Basilea, 1988.
- Convergencia internacional de medidas y normas de capital: un enfoque revisado (publicación II del Comité de Basilea o la cuenta nueva), Comité de supervisión bancaria de Basilea, 2005 (Reding, 2009), Auditoría interna: servicios de aseguramiento y consultoría.
- **ISO 31000-2009 - Gestión del riesgo, principios y directrices:** esta norma brinda los principios y directrices de la gestión del riesgo, la cual aplica para cualquier empresa sin importar el tamaño, lo que facilita a la organización recursos para administrar el riesgo.
- **ISO 9001-2015 - Sistema de gestión de calidad:** la ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), que se aplica a los sistemas de gestión de calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

2.2.4.3. Historia de COSO

La historia del modelo COSO está enmarcada en dos aspectos fundamentales: contexto en la que se origina y el grupo de trabajo que hizo la propuesta. Como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al CI, es publicado en 1992 el modelo COSO en los Estados Unidos (Auditoría Interna de la Nación, 2007).

Asimismo, para Melini (2005) el modelo COSO nace como una respuesta a la preocupación generalizada, respecto de las razones de casos jurisprudenciales que evidencian

situaciones límites, en las cuales las quiebras están originadas en fallas de los administradores respecto al manejo de los patrimonios de las empresas. De esta forma, los escándalos financieros ocurridos en Europa y, posteriormente, en Norteamérica a inicios del siglo XXI, estremecieron el mundo empresarial y sirvieron para posicionar al COSO como un marco adecuado para la evaluación del CI de las compañías (Fonseca Luna, 2011).

Por otro lado, el grupo de trabajo estuvo constituido por representantes de:

- *American Accounting Association (AAA).*
- *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).*
- *Financial Executive Institute (FAI).*

Institute of Internal Auditors (IIA) e Institute of Management Accountants (IMA), y sus siglas COSO que corresponde al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Cooper & Lybrand, 1997). Igualmente, Mantilla (2005) menciona el mismo consenso de cinco asociaciones profesionales de líderes, las cuales han convertido al COSO, en el estándar internacional de CI.

2.2.4.4. Concepto de COSO

El modelo COSO puede ser definido como técnicas de CI y criterios para una eficiente gestión de la organización (Cooper & Lybrand, 1997). Al ser así, el informe COSO plantea que el CI sea un proceso integrado, que forme parte de los procesos de los negocios y no pesados mecanismos burocráticos añadidos a ellos (Cooper & Lybrand, 1997). Sin embargo, Cano (2011) alude que el modelo COSO es más que un conjunto de procedimientos de control: se trata más bien de un marco que considera la tarea de un CI de una empresa, como un fenómeno complejo y dinámico.

Por lo contrario, para Fonseca Luna (2011) el COSO establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente en la evaluación del riesgo y en la de los controles internos en las organizaciones. Asimismo, el presente modelo brinda un plan estratégico que incide esencialmente en los resultados de la gestión (Cuellar, 2009).

Objetivos

Los objetivos primordiales del modelo COSO son: integrar diversos conceptos del CI y ser la base para evaluar los sistemas de CI en las entidades. Según Cooper y Lybrand (1997), el modelo COSO pretende que los interlocutores tengan una referencia conceptual común sobre el CI, para garantizar un buen gobierno corporativo. De esta manera, el modelo COSO fue creado con la finalidad de conceptualizar el CI, principalmente para la emisión de información financiera (Lara, 2012).

Por otra parte, el modelo COSO presenta pautas de funcionamiento para prevenir la violación de la estructura de organización y de sus sistemas (Ricardo, 2005). También Mantilla (2005) asevera que el COSO puede ser usado como base para revisar la efectividad de los sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

A partir de la creación de este marco en 1992, y transcurridos 20 años desde su iniciación, las organizaciones y su entorno operativo han cambiado de forma dramática, transformándose estos en más complejos y tecnológicos; por lo tanto, COSO en el 2013 responde a las exigencias del ambiente de los negocios actuales, así las entidades registradas en la SEC (Securities and Exchange Commission) que hayan adoptado COSO como su marco de CI en años anteriores, deberán llevar a cabo la transición al nuevo COSO 2013 durante el 2014.

Para el 2013, COSO presenta su versión actualizada de CI - marco integrado. A raíz de los escándalos financieros del año 2002 en Estados Unidos, crearon desconfianza en el público

inversionista en la bolsa de valores. Esto cambió la visión de lo que se necesitaba saber sobre las empresas emisoras de valores en el mercado bursátil americano, regulado por la SEC.

El Congreso de Estados Unidos reaccionó rápidamente ante la creciente desconfianza y se dio a la tarea de diseñar, analizar y promulgar una nueva Ley del Mercado de Valores, conocida como la Ley Sarbanes-Oxley (LSO) que inició una serie de cambios regulatorios para las entidades emisoras en este país y sus auditores, y que a la fecha sigue siendo referente de medidas similares en el mundo (Buzo, PWC, 2014).

La LSO facultó a la SEC para la creación de un órgano regulador que supervisara la actuación y la calidad del trabajo realizado por las firmas de auditores de las empresas registrantes en la SEC. Surgió así el Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), institución responsable también de la emisión de las Normas de Auditoría a las que deben sujetarse los auditores de las empresas emisoras en la SEC (Buzo, PWC, 2014).

Uno de los ejes principales de la LSO es la importancia del sistema de CI sobre la información financiera que deben mantener las empresas emisoras. Así la LSO estableció, entre otras, dos obligaciones para las emisoras: 1) Las administraciones debe autoevaluar y opinar sobre la efectividad de su CI, y 2) el auditor externo debe emitir un dictamen sobre la efectividad del CI, como base para la generación de la información financiera de la misma entidad (Buzo, PWC, 2014).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la SEC y la PCAOB reconocieron como marco de referencias a COSO, al considerar que permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener, de una manera eficiente y efectiva, sistemas de CI 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, entrando en curso a las necesidades del COSO 2013.

Dentro de sus cambios, el marco de COSO 2013 mantiene la definición de CI y los cinco componentes de CI, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las entidades. Deloitte (2015) señala que, a través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando principios y puntos de interés con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de CI, previamente planteados, sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo, vistos en el Gráfico 1 (Deloitte, 2016):

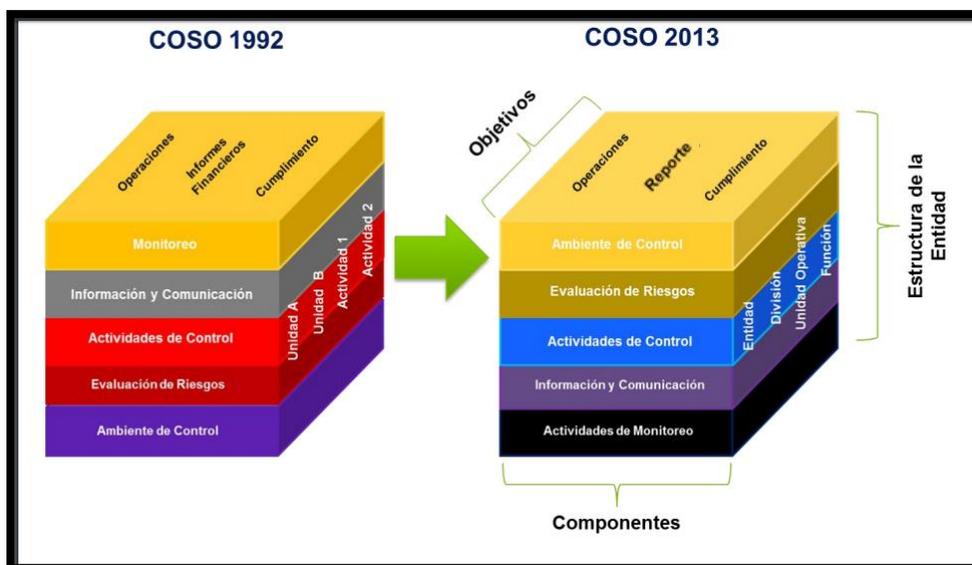


Gráfico 1. Cambios presentados en el modelo COSO, de 1992 a 2013

2.2.4.5. Principales cambios del modelo COSO, de 1992 a 2013

Como se observa en el Gráfico 1, el marco ha sido mejorado a través de la ampliación de la categoría de objetivos de la información financiera, incluyendo otras formas importantes de reporte, como por ejemplo la información no financiera y el reporte interno. Asimismo, refleja los cambios en el entorno empresarial y operativo de las últimas décadas, entre los que se incluyen: (Marco Integrado 2013, COSO).

- Las expectativas de supervisión del gobierno corporativo.

- La globalización de los mercados y de las operaciones.
- Los cambios y el aumento de la complejidad de las actividades empresariales.
- Demandas y complejidades de las leyes, reglas, regulaciones y normas.
- Expectativas de las competencias y responsabilidades.
- Uso y dependencia de tecnología en evolución.
- Expectativas relacionadas con la prevención y detención del fraude.

A más de 20 años de su emisión original, en mayo del 2013 COSO publicó la actualización al marco integrado de CI COSO 2013 que sustituye al anterior COSO 1992. El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema (PWC, 2014).

La actualización que dio como resultado el COSO 2013 se basó en la revisión de los objetivos de CI, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de CI (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de CI (Buzo, PWC, 2014).

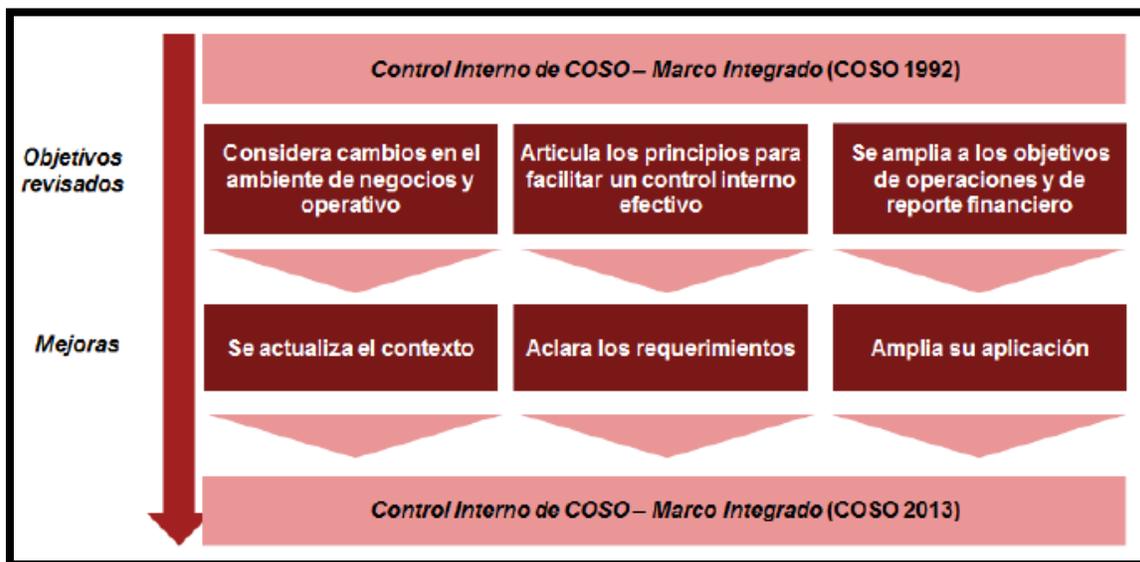


Gráfico 2. Mejoras del marco integrado, de 1992 a 2013

A través de esta actualización, COSO 2013 propone desarrollar el marco original mediante:

Inclusión de 17 principios de control que representan el elemento fundamental, asociados a cada componente del control y que estos deben de estar operando en forma conjunta.

Y proporciona puntos de enfoque o características importantes de los principios, al tiempo que reconoce que el diseño y la implementación de controles relevantes para cada principio y componente, requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo con la organización (Deloitte, 2015).

Responsabiliza a la administración que deberá asegurar que cada uno de los componentes y principios relevantes del CI deben estar presentes y en funcionamiento, con el fin de contar con un sistema eficaz de CI.

Se concluye que una deficiencia importante en un componente o principio de control no se puede mitigar con eficacia, por la función de otros componentes y principios de control (Deloitte, 2015).

2.2.4.6. Definición de CI, COSO 2013

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) define el CI como: “Un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento”.

De la definición anterior se reflejan conceptos fundamentales frente al CI. COSO expone que el CI:

- “Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías-operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, es un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el CI.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al Consejo de Administración y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la empresa, flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular”.

Esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto de cómo diseñar, implantar y desarrollar el CI, lo que constituye una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

2.2.4.7.Finalidad del informe

- Establecer una definición de CI que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en el cual la empresa y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de CI.

2.2.5. Componentes de COSO

El CI según el modelo del Estándar Internacional COSO consta de cinco componentes que interactúan entre sí. Estos se presentan independientemente del tamaño o la naturaleza de la organización:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Actividades de supervisión o monitoreo.

Estos componentes generan una agrupación y forman un sistema integrado, de acuerdo con las circunstancias de la organización. Son aplicables a todas las áreas de las compañías, sin importar el tamaño; su efectividad depende del seguimiento que realice la administración a cada proceso. COSO 2013 busca relacionar los cinco componentes con 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. A continuación se presenta cada uno con sus principios asociados y al final se mostrará la relación entre objetivos, componente, la efectividad del CI y limitaciones, según lo que establece el marco integrado de COSO.

2.2.5.1. Entorno de control

Marca la base del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados, respecto al control. Según Orellana (2002), el ambiente de control es la piedra angular de todos los demás componentes del CI, aportando disciplina y estructura. Asimismo, el ambiente de control da el tono de una organización, en la cual la administración asigna autoridad y responsabilidad (Mantilla, 2005). En esencia, este componente es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes, lo que a su vez es indispensable para la

realización de los objetivos de control de una organización (Estupiñán Gaitán, 2006). Por otra parte, Betancur y López (2007), mencionan que el ambiente de control constituye las pautas de comportamiento en una organización y las formas cómo los directivos trazan las políticas para influenciar el control de la gente. De esta forma, lo trascendente de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia (Núñez Hurtado, 2012). También, Mantilla (2005) refiere que los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; el estilo de operación de la administración y cómo esta organiza y desarrolla a su gente. El marco Integrado (COSO 2013), establece que el entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual desarrollar el CI de la organización. El Consejo de Administración y la alta dirección son los que marcan el *tone at the top*, con respecto a la importancia del CI y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad.

Principios:

- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El Consejo de Administración demuestra independencia de la Dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de CI.
- La Dirección establece, con la supervisión del Consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la entidad.
- La empresa define las responsabilidades de las personas, a nivel de CI, para la obtención de los propósitos.

2.2.5.2. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos radica en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes de una organización. Para Orellana (2002), el mencionado elemento del informe COSO consiste en la identificación, cuantificación y priorización de potenciales eventos que pudieran tener impacto o consecuencias significativas para la organización y la consecución de los objetivos fijados por la empresa. Del mismo modo, Estupiñán (2006) refiere que la evaluación de riesgos se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios. Además, una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de los objetivos en cada nivel de la organización y, con base en dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados (Cooper & Lybrand, 1997). Es por ello que todas las entidades enfrentan diversos riesgos procedentes de fuentes internas y externas, los cuales deben evaluarse a nivel de la entidad y actividad y, a partir de ello, establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos (Vega Fernández & Pérez Díaz, 2010). De acuerdo al marco integrado (COSO 2013), cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Principios (COSO 2013):

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

- La empresa identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- La compañía considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de CI.

2.2.5.3. Actividades de control

Las actividades de control pueden estar agrupadas como: políticas y procedimientos que aseguren las directrices de la Dirección. Así, para Betancur y López (2007) las actividades de control se hacen visibles en las políticas organizacionales, las cuales deben estar desarrolladas para todos los niveles, ya sea estratégico, administrativo y operacional. Dicho de otro modo, es necesario un conjunto de reglas y normas de actuación, que rijan para los procesos informativos contables y operativos de la empresa (recursos financieros y humanos), lo que ayudará a tener un mejor control de los procesos (Núñez Hurtado, 2012). Además de ello, Mantilla (2000) menciona algunos procedimientos de control como revisiones de alto nivel, funciones directivas o actividades administrativas, procesamiento de información, controles físicos, indicadores de desempeño y segregación de responsabilidad. Por consiguiente, las actividades de control ayudan a asegurar que se lleven a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad (Gutiérrez Colque, 2012).

De acuerdo al marco integrado (COSO 2013), las 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 con impacto potencial en los

objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y el funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la Dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

Principios (COSO 2013):

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La empresa define y desarrolla actividades de control, a nivel de entidad, sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- La compañía despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del CI y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

2.2.5.4. Información y comunicación

Se refieren básicamente a captar e intercambiar la información en una organización y el apoyo al cumplimiento de las responsabilidades. Cada entidad debe desarrollar sistemas interrelacionados que permitan a su personal capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones (Ricardo, 2005). De tal forma, Mantilla (2005) hace referencia a que los sistemas de información producen reportes, contienen

información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, para operar y controlar el negocio.

Por otra parte, Veraz Rabines (2013) infiere que en esta actividad se refiere a la identificación, recopilación y comunicación de información de la organización, de modo tal que permita, en el tiempo y la forma, ser oportuna y contribuya a que los empleados cumplan con sus responsabilidades. En concordancia, es necesario que cada miembro de una organización conozca el rol que le corresponde desempeñar en su interior y que cuente con información periódica y oportuna que requiere para orientar sus acciones (Cervantes, 2009). De acuerdo al marco integrado (COSO 2013), la información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de CI y soportar el logro de sus objetivos. La Dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del CI. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.

Principios (COSO 2013):

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del CI.
- La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y las responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de CI.
- La empresa se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del CI.

2.2.5.5. Actividades de supervisión o monitoreo

El monitoreo deber realizarse a través de dos procedimientos: actividades de revisión y evaluaciones que aseguren el buen funcionamiento de los controles. Conforme con ello, Mantilla (2005) expone que el monitoreo incluye actividades regulares de administración y supervisión, y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

Igualmente, resulta necesaria la revisión de las actividades de control a través del tiempo; toda organización tiene áreas en donde estos están en evolución y necesitan ser reforzados o modificados (Cooper & Lybrand, 1997). Por otro lado, las evaluaciones pueden ser desarrolladas por distintas instancias, según la importancia de la actividad, magnitud de los riesgos, estructura organizativa y políticas internas de cada organización (Orellana Flores, Gaete Araya & Gaete Becerra, 2002).

En definitiva, cada entidad debe monitorear el proceso total y debe considerar como necesario hacer modificaciones. De esta manera, el sistema de control puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen (Núñez Hurtado, 2012).

El marco integrado (COSO 2013) define las actividades de supervisión y monitoreo como: las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas, y se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del CI, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la Dirección y el Consejo de Administración, y las deficiencias se comunican a estos últimos, según corresponda.

Principios (COSO 2013):

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o independientes para determinar si los componentes del sistema de CI están presentes y en funcionamiento.
- La entidad evalúa y comunica las deficiencias de CI de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el Consejo de Administración, según corresponda.

2.2.5.6. Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar; los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos; y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo (ver Gráfico 3).

- Las tres categorías de objetivos: operativos, de información y de cumplimiento, están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.

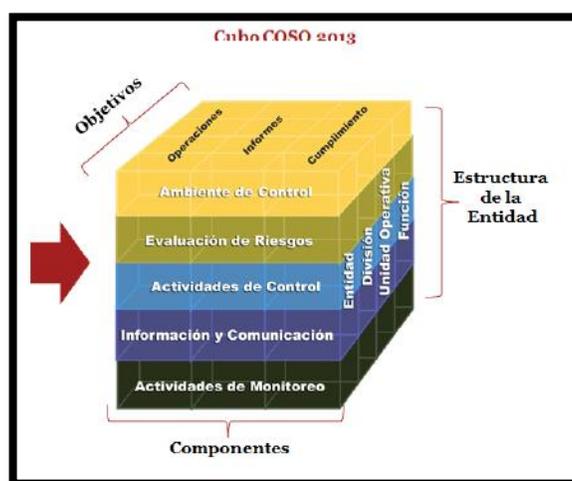


Gráfico 3. Relación entre objetivos y componentes

2.2.5.7.Efectividad del CI COSO 2013

El marco (COSO 2013) establece que se deben tener requisitos para un sistema de CI efectivo. Al partir de este concepto, un sistema de CI efectivo proporciona una seguridad razonable a los usuarios de la información y una confianza de sus procesos, lo que reduce el riesgo de la organización; para ello, el marco parte que cada uno de los componentes y principios estén presentes y en funcionamiento, es decir, que se estén aplicando de forma adecuada y sean transmitidos a cada empleado de la compañía. Deben funcionar de forma integrada, no se debe analizar cada componente por separado y todos deben trabajar en conjunto para un mejor funcionamiento dentro de la organización. Cuando existe una deficiencia en un componente, la organización no podrá concluir que ha cumplido con los parámetros establecidos dentro del marco y decir que su sistema de CI es seguro y confiable. Esto no generará confianza a clientes y proveedores, entre otros, por lo tanto la entidad debe replantear y realizar una evaluación detallada de sus procesos.

El marco (COSO 2013) requiere la aplicación del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el CI y evaluar su efectividad. El uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas, mejora la capacidad de la dirección para tomar mejores decisiones sobre el CI, pero no puede garantizar resultados perfectos.

CAPÍTULO III

3. Conocimiento e identificación de la pequeña empresa SUJHER - Análisis situacional

3.1. Aspectos generales

De acuerdo con la finalidad de este proyecto, se busca realizar una propuesta de implementación de un sistema de CI a la pequeña empresa Suelas Javier Hernández SAS (SUJHER). Asimismo, se propone analizar el estado actual de su organización y los riesgos a los que se enfrenta. El objetivo es demostrar que la implementación de un sistema de CI bajo el estándar internacional COSO, de forma simplificada, es aplicable para cualquier compañía; de igual forma, se busca incentivar a la gerencia a mejorar y formalizar sus procesos, tanto para la seguridad de la organización, como de sus empleados, para encaminarla al crecimiento empresarial.

3.2. Historia de la empresa

SUJHER es una empresa de Régimen Común, domiciliada en Bogotá y formalizada ante la Cámara de Comercio el 29 de noviembre del 2011. Inició sus actividades en el año 2008, por parte de Mario Javier Hernández Gil; tiene como objeto social la compra, transformación de materia prima utilizada en la producción de suelas para calzado, compra, venta y fabricación de suelas de calzado en PVC, goma termoplástica y poliuretano. Sus clientes principales están ubicados en Bucaramanga, Cali, Medellín, Barranquilla y Santa Marta. Además, ha logrado llevar sus ventas a diferentes ciudades del territorio colombiano. SUJHER posee más de cincuenta moldes para la realización de suelas. Este aspecto la hace más atractiva para sus clientes, dado que logra satisfacer sus necesidades y ofrece los mejores precios dentro del comercio, además de una excelente calidad en sus productos (ver registro fotográfico).

3.3. Filosofía empresarial

- La organización tiene como filosofía crecer al lado de sus clientes, a través de vínculos y acuerdos comerciales basados en la experiencia y la confianza.
- Busca satisfacer todas las necesidades de sus usuarios, por medio de materia prima de calidad e innovación en diseños.

3.4. Misión

Ser una empresa confiable para sus clientes, proveedores y empleados, para cumplir con sus necesidades y expectativas, dar la respuesta más rápida y de calidad, y lograr que cada individuo que integra SUJHER desarrolle el máximo de sus capacidades.

3.5. Visión

- Cumplir sin límites los requerimientos de sus clientes.
- Duplicar su rentabilidad y diversificar su portafolio.
- Tener personal altamente calificado para la función que se realiza.
- Ser reconocida en la industria del calzado.
- Ser la empresa más grande y con mejor servicio de Colombia en la elaboración de suelas de calzado.

3.6. Valores

- Compromiso, respeto, honestidad, humildad y trabajo en equipo.

3.7. Objetivos

3.7.1. Objetivo general

SUJHER tiene como objetivo general la compra y venta de productos de excelente calidad, a un precio asequible, que satisfagan las necesidades de los clientes, para ser una empresa reconocida dentro del mercado.

3.7.2. *Objetivos específicos*

- Vender sus productos al mejor precio, para contribuir a la economía del país y de sus principales clientes.
- Entregar productos de alta calidad, de acuerdo con las exigencias de los clientes.
- Llegar a todas las regiones del país, con el fin de incrementar las ventas para la empresa.
- Realizar una entrega de los pedidos de forma puntual y completa.
- Tener un análisis de cuáles son los gustos y las preferencias de los clientes, para así atraer mayor público y abarcar todas sus necesidades.

3.8. Análisis DOFA de la empresa SUJHER

3.8.1. *Fortalezas*

- Cuenta con tecnología de última vanguardia, la cual les permite crear a su medida y gusto moldes para suelas de calzado.
- No desperdician materia prima ya que los residuos de material son reutilizables e incluso se pueden vender a un menor precio, lo que genera utilidad para la empresa.
- Gran variedad de modelos en sus productos.
- Calidad y excelente servicio en cuanto a los productos y la atención de sus clientes.
- Buen posicionamiento para sus clientes.
- Facilidad de pago para sus clientes
- Descuentos por pronto pago.

3.8.2. *Oportunidades*

- Crecer junto con sus clientes para hacerse conocer hacia el público.
- Formar vínculos fuertes con sus clientes, con los cuales puedan establecer contratos fijos.
- Una mejor entrega de los productos y de su presentación.
- Mejorar en su imagen frente al entorno (clientes y proveedores, entre otros).

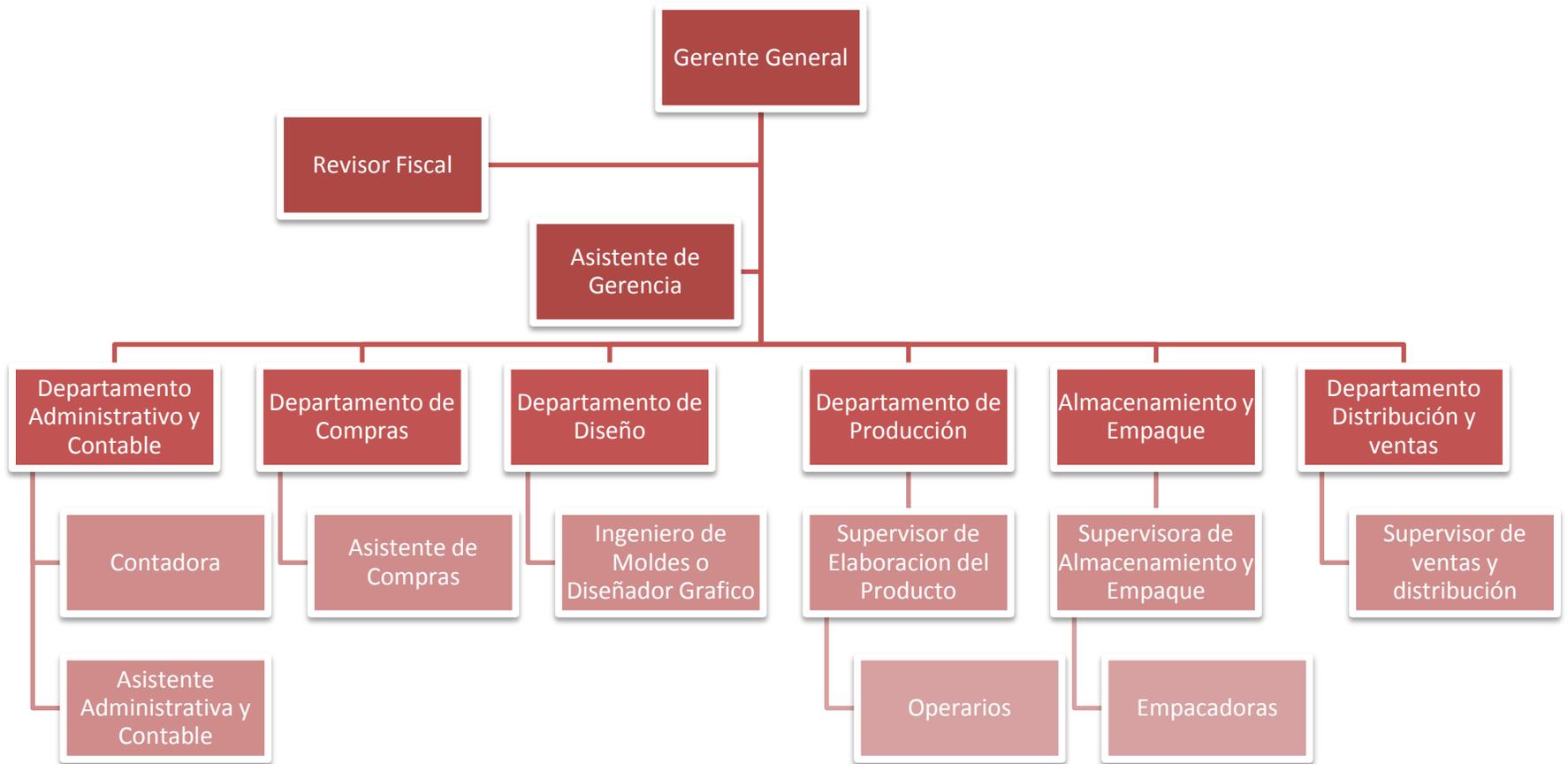
3.8.3. Debilidades

- No contar con los recursos financieros o liquidez suficiente para solventar los costos y gastos de la empresa.
- Que no exista compromiso del personal para la elaboración de los productos.
- No realizar entregas de forma oportuna, lo cual genere una insatisfacción en sus clientes.

3.8.4. Amenazas

- Que exista una falla eléctrica que afecte alguna maquinaria para la elaboración del producto.
- Inconsistencias a la hora de entregar un producto, que puede ocasionar una insatisfacción en sus clientes.
- Ingreso de nuevos competidores en la industria del calzado.
- Llegada de productos de contrabando.

3.9. Organigrama estructural



3.10. Estructura funcional

- **Gerente general:** se encarga de mantener el control de su organización. Sus funciones principales son la compra y negociación de la materia prima, dirigir y controlar el proceso de transformación y hacer la negociación y venta con los clientes. Por lo anterior, se observa una fuerte concentración de responsabilidades.
- **Asistente de Gerencia:** Manejar la agenda de la Gerencia General, realizar llamadas de actividades de la Gerencia, así como reuniones y citas con proveedores, entre otros.
- **Revisor fiscal:** recientemente la organización se vio obligada a tener un revisor fiscal, por lo tanto se cuenta con una persona externa, quien se encarga de efectuar una evaluación independiente de los procesos de la empresa y que se estén cumpliendo de la mejor forma, de acuerdo con los parámetros establecidos por la ley colombiana.

3.10.1. Departamento Administrativo

- **Contadora:** la contadora de la empresa realiza visita tres días a la semana para supervisar, revisar y analizar los soportes que son ingresados al sistema contable. Adicional a ello, es la encargada de hacer las declaraciones de impuestos correspondientes a la empresa y cualquier tipo de registro económico que afecte a la organización en sus estados financieros.
- **Asistente Administrativa y Contable:** se encarga de recolectar y registrar los hechos económicos diarios de la compañía, y colabora a la contadora en las diferentes actividades contables. La asistente trabaja de tiempo completo y dentro de sus funciones, realiza la liquidación de nómina y pago de aportes parafiscales.

3.10.2. Departamento de Compras

Realiza las diferentes actividades de compra de materia prima, de acuerdo con las solicitudes realizadas por orden de pedido: análisis de presupuesto para las compras, compras de recursos como papelería y alimentación, entre otras.

- **Asistente de Compras:** debe realizar la orden de pedido y tramitar la adquisición de los bienes o servicios requeridos en la empresa, según lo autorizado por el gerente general. Se encarga de gestionar los suministros de cafetería y papelería de la empresa y mantener actualizado el registro de proveedores.

3.10.3. Departamento de Diseño

Elabora y fabrica, en material de aluminio, los moldes de las suelas de calzado.

- **Ingeniero de moldes o diseñador gráfico:** encargado de diseñar las propuestas que realiza tanto el gerente general, como los clientes. Elabora un diseño preliminar teniendo en cuenta: calidad, costo y rendimiento del producto. El resultado debe ser un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado. Debe hacer pruebas en los prototipos para buscar verificar el desempeño técnico y comercial.

3.10.4. Departamento de Producción

Hace la utilización de materia prima, de acuerdo con su color y pureza, o materia prima mezclada, siendo esta última reutilizada. Se elabora el producto final según las necesidades del usuario.

- **Supervisor de Elaboración del Producto:** debe supervisar el trabajo de los operarios en la elaboración del producto final y controlar la materia prima para la elaboración del producto (PVC, goma termoplástica y poliuretano), en cuanto a su cantidad y calidad. Supervisa que el producto no genere inconsistencias o imperfecciones que insatisfagan al

cliente. Debe verificar que la empresa no tenga *stock* de inventario y que este sea vendido o reutilizado.

- **Operarios:** tienen como función la elaboración del producto requerido, por talla, referencia y color. Los operarios cuentan con dos turnos día o noche, los cuales se van rotando de acuerdo con la necesidad que crea conveniente el gerente general, para elaborar un producto en un mínimo de tiempo. La organización cuenta con un total de 16 operarios.

3.10.5. Departamento de Almacenamiento y Empaque

Tiene como función almacenar y empaquetar el producto final, ya verificado por el Supervisor de Producción, para distribuir a los clientes el producto por talla y referencia solicitada. Asimismo, esta área es la encargada de pesar el producto final para el envío a la ciudad correspondiente. Lleva un control de las entradas y salidas de los productos en el almacén.

- **Supervisora de Almacenamiento y Empaque:** realiza la supervisión de almacenamiento y empaque del producto, para que se encuentre en las mejores condiciones de ser distribuido, de acuerdo con lo solicitado por el cliente en cuanto a talla, color y referencia.
- **Empacadoras:** se cuenta con tres empacadoras, quienes se encargan de revisar, limpiar y empaquetar el producto terminado en lonas de 30 pares, posteriormente la clasifican y organizan, según las órdenes de despacho.

3.10.6. Departamento de Distribución y Ventas

Traslada los productos finales para ponerlos a disposición del cliente. El canal de distribución es el que posibilita que el usuario obtenga el producto en el lugar, tiempo y cantidades adecuadas.

Funciones:

- Organizar la logística de distribución de los productos que estos demandan, en el momento y cantidad precisos.
- Embalaje. Es el procedimiento destinado a la conservación y protección de los productos.
- Transporte del producto. Se incluye el cargue y descargue del mismo, así como el plan de ruta a poner en marcha para trasladarlo hasta su destino.
- Gestión de cobros. Determina las personas que atenderán al cliente, a la vez que le entregan el producto y proceden a su cobro.

3.11. Análisis realizado a cada uno de los procesos, de acuerdo con la evaluación de impacto registrada en SUJHER

Las siguientes conclusiones parten de los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación de objetivos y riesgos de los procesos a cargo (ver Anexo 2. Análisis de los procesos) y la matriz de riesgos (ver Anexo 3. Matriz de riesgos). Como parte del desarrollo del trabajo se generó la matriz de riesgos basada en la información recibida por parte de la organización, en la prueba de recorrido y comunicaciones posteriores. Para los fines académicos, en la valoración y gestión del riesgo se priorizará el riesgo señalado con “*”, puesto que se considera el más relevante para el proceso. Las recomendaciones dadas por los autores son parte de un análisis previo, teniendo en cuenta las características propias de cada uno de los procesos, es decir, los riesgos inherentes al proceso, los controles existentes y de su impacto en la operación normal del negocio. A partir de este análisis, los autores exponen las oportunidades de mejoramiento que se pueden dar para conseguir una mayor optimización en cada uno de los procesos y una conclusión, resaltando los puntos más relevantes del proceso, con base en la siguiente matriz de riesgos:

Tabla 4

Matriz de riesgos

SUELAS JAVIER HERNANDEZ SAS			MATRIZ DE RIESGOS				
			GRAVEDAD (IMPACTO)				
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	MUYBAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
		5	10	15	20	25	
	ALTA	4	8	12	16	20	
	MEDIA	3	6	9	12	15	
	BAJA	2	4	6	8	12	
MUYBAJA	1	2	3	4	5		

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Tabla diseñada por los autores. Ver con más detalle en el Anexo 3

- Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
- Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
- Riesgo apreciable. Estudiar económicamente es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas
- Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.

3.11.1. Identificación de riesgos y oportunidades de mejoramiento

3.11.1.1. Proceso de compras

Se evidenciaron los siguientes riesgos: bajo poder de negociación existente con el proveedor, entrega a destiempo de mercancía y verificación inadecuada de la mercancía recibida*.

Las oportunidades de mejoramiento del proceso de compras se centran en la generación de un documento control que integre las diferentes etapas del proceso (cotización, generación de la orden, recibido y verificación) para que de esta manera se dé un amplio y

más completo seguimiento de cada una de las órdenes por separado y dicha información pueda ser tomada y entendida por alguien diferente a la Asistente de Compras. La concentración de funciones se da debido a que es labor de esta asistente, realizar toda la gestión correspondiente que dé como resultado el entendimiento y la generación de información para el trabajo propio. Cabe resaltar que no existe un código de ética y buen gobierno corporativo que actúe en paralelo con el proceso.

De acuerdo con la evaluación del riesgo realizada por los autores, y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de compras posee una calificación de riesgo inherente “muy grave”.

3.11.1.2. Proceso de registro de información financiera

Se constataron estos riesgos: no se realiza el registro de los hechos económicos* o que genere información contable incorrecta.

Las oportunidades de mejoramiento del proceso de registro y alimentación del sistema contable se centran en el fortalecimiento del orden y control de los documentos recibidos. A pesar de que existe un control para mitigar el riesgo de pérdidas, se recomienda generar copias de seguridad de los documentos.

De acuerdo con la evaluación del riesgo realizada por los autores, y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de registro de información financiera posee una calificación de riesgo inherente “importante”, según el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo resaltado.

3.11.1.3. Proceso de diseño y producción de moldes

Se demostró el siguiente riesgo: captación de información requerida errónea, por parte del diseñador.

Las oportunidades de mejoramiento del proceso de diseño y producción de moldes se centran en generar un documento de control, en el cual se muestre y explique de manera clara e inequívoca los requerimientos que se buscan en cada uno de los moldes, lo cual podría generar menores tiempos en su diseño. Se recomienda desarrollar documentos que permitan producir órdenes de requerimientos precisos, estado actual, estado de visualización digital, cambios digitales sugeridos, posibles mejoras a los moldes, entrega oportuna y verificación de los requerimientos.

En coherencia con la evaluación del riesgo realizada por los autores y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de diseño y producción de moldes posee una calificación de riesgo inherente “importante”, de acuerdo con el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo resaltado.

3.11.1.4. Proceso de producción de suelas

Se probaron estos riesgos: fabricación de cantidades incorrectas a las requeridas (exceso o déficit de producción, conforme a lo requerido)*, fabricación de referencias incorrectas a las solicitadas, entrega a destiempo de órdenes de producción, desperdicio de materia prima, uso indebido de la maquinaria, manipulación equivocada de la materia prima y accidentes laborales (físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales o mecánicos).

Las oportunidades de mejoramiento del proceso de producción se centran en generar una mayor documentación que permita dar un mejor seguimiento y prevención de los riesgos. A pesar de que la organización genera una orden de producción, el desarrollo del proceso y su culminación no poseen ningún tipo de documento que permita tener un control que integre las diferentes fases del proceso de producción. Se recomienda hacer un control documental en el cual se dé cuenta del estado, percances, resultados del control de calidad y cumplimiento efectivo de cada una de las órdenes de producción. De igual manera, se

recomienda aplicar indicadores de eficiencia que permitan dar cuenta de los niveles de eficiencia presentados. Adicional se aconseja generar un diagrama de flujo con el paso a paso del proceso y que este sea dado a conocer de manera clara, a cada uno de los operarios, para que estos puedan aportar a la prevención de riesgos.

De acuerdo con la evaluación del riesgo realizada por los autores y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de diseño y producción de moldes posee una calificación de riesgo inherente “muy alto”, según el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo resaltado.

3.11.1.5. Proceso de almacenamiento y empaque

Se constataron estos riesgos: empaquetar de manera equívoca la orden de producción de cada uno de los clientes, sea dada por cantidades o referencias.

Las oportunidades de mejoramiento del proceso de empaque se centran en fortalecer los controles ya existentes, puesto que a pesar de ser efectivo el control por parte de la supervisora, se carece de un registro documental que permita dar un mayor orden al proceso. De igual manera, se recomienda llevar un registro documental comprobatorio entre las órdenes de pedido y las mercancías empaquetadas, que permita tener un registro histórico de cada uno de los pedidos empaquetados y puestos a disposición de la distribuidora.

De acuerdo con la evaluación del riesgo realizada por los autores y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de almacenamiento y empaque posee una calificación de riesgo inherente “importante”, según el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo resaltado.

3.11.1.6. Proceso de distribución y alistamiento

Se demostró el siguiente riesgo: envío de mercancía no correspondiente a la orden de pedido.

Las oportunidades de mejoramiento del proceso de distribución y alistamiento se centran en el fortalecimiento e integración de la información que se presenta, tanto digitalmente como físicamente, para mantener su homogeneidad.

De acuerdo con la evaluación del riesgo realizada por los autores y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de distribución y alistamiento posee una calificación de riesgo inherente “apreciable”, según el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo resaltado.

3.11.1.7. Proceso de recurso humano - Contratación y afiliación a ARL, FPS y EPS

Se probó este riesgo: problemas en la ejecución adecuada de las funciones.

Las oportunidades de mejoramiento del proceso selección, reclutamiento y afiliación a ARL, FPS y EPS se dirigen principalmente a la búsqueda de personal más especializado en temas de reclutamiento, para así obtener mejores resultados explicados, como la selección del personal adecuado, teniendo en cuenta las características del perfil. Sin embargo, cabe aclarar que debido al tamaño que posee la organización es necesario generar una evaluación costo-beneficio de integrar un tercero a la entidad, para desarrollar este proceso o tercerizar el proceso a empresas especializadas en llevar a cabo procesos de selección.

De acuerdo con la evaluación del riesgo realizada por los autores y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de contratación y afiliación a ARL, FPS y EPS posee una calificación de riesgo inherente “apreciable”, según el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo resaltado.

3.11.1.8. Proceso de cobro de cartera y tesorería

Se constataron estos riesgos: retrasos excesivos en la entrada de dinero proveniente del cobro a clientes o pérdida de cartera por incumplimiento rotundo.

Las oportunidades de mejoramiento del proceso cobro de cartera se enfocan principalmente en la evaluación de los efectos generados por la falta de pago en los plazos establecidos. Lo anterior resulta de vital importancia puesto que, al no poseer una cuantificación o una evaluación costo-beneficio que permita evidenciar cuáles son los resultados monetarios derivados del incumplimiento de términos acordados, la empresa podría estar incurriendo en un aumento de sus costos de manera injustificada o innecesaria. Adicional a ello se recomienda contemplar mecanismos como el *Factoring* (evaluando su costo-beneficio), que permiten mitigar el riesgo de liquidez generado por los clientes. Es necesario resaltar que se debe hacer una correcta evaluación de viabilidad, en caso de acoger dicho mecanismo. De igual forma se recomienda generar estándares claros con un soporte legal rígido, al momento de realizar los acuerdos de pago. Esto con el fin de fortalecer los controles documentales existentes en este punto.

De acuerdo con la evaluación del riesgo realizada por los autores y puesta en evidencia en la matriz de riesgos, se concluye que el proceso de cobro de cartera y tesorería posee una calificación de riesgo inherente “apreciable”, según el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo resaltado.

3.11.2. Identificación de controles, evaluación de impacto al riesgo y conclusiones del proceso

Las siguientes conclusiones parten de los resultados obtenidos en el cuestionario de evaluación de objetivos y riesgos a los procesos a cargo (ver Anexo 2. Análisis de los procesos) y la matriz de riesgos (ver Anexo 3. Matriz de riesgos).

Mediante un análisis de la información recopilada se expone el impacto que se presenta al riesgo mencionado en cada uno de los procesos (punto 3.6) y se da una conclusión sobre el nivel de aseguramiento existente, teniendo en cuenta los controles.

3.11.2.1. Proceso de compras

Los controles existentes son: orden de pedido o compra aprobada, factura de compra firmada y aprobada.

Además de los controles documentales existentes, se observa que por medio de las actividades de documentación de la orden de pedido, verificación y comprobación de mercancía recibida, se logra generar una reducción del riesgo. Según la aplicación de los controles para mitigar los riesgos inherentes señalados anteriormente, se ven reducidas a un nivel “apreciable” lo que indica que sigue siendo necesaria la inclusión de medidas de control más sólidas en el proceso, para reducirlos a un nivel aceptable. La disminución presentada en el riesgo residual se da principalmente por la reducción de la probabilidad de materialización del riesgo, mas no por una disminución en su impacto, lo cual señala que la empresa es altamente sensible a los riesgos del proceso de compras.

La organización posee un nivel de aseguramiento interno escaso. Si se precisa en el proceso de compras, que resulta ser uno de los más fundamentales en el desarrollo de la cadena de producción, es evidente la carencia de una documentación sólida que permita mantener una mayor gestión y control. De igual manera, se resalta la necesidad de buscar diferentes proveedores para que de esta forma se disminuya notablemente los riesgos generados por la dependencia de un mismo proveedor y obtener una posible disminución en los precios.

3.11.2.2. Proceso de registro de información financiera

El control existente es la documentación de soportes y facturas recibidas.

Acorde con los resultados obtenidos se puede identificar que existe un sistema de control y administración del riesgo bastante sólido, en el proceso de registro de información financiera. La administración del riesgo se ve de manera interna por medio de la planilla de

documentos recibidos y de manera externa a través de los diferentes medios de control ejercidos de manera indirecta por los agentes de las transacciones económicas (facturas de compra y venta debidamente diligenciadas, vigilancia y control por parte de entidades del Estado, y cumplimiento obligatorio de las normativas de comercio presentes). De igual forma se resalta el papel que cumple el *software* contable, el cual permite mantener un control adecuado de la información registrada, por medio de la verificación de datos de entrada y controles de aprobación. Teniendo en cuenta la aplicación correcta de los controles para mitigar los riesgos residuales señalados anteriormente, se ven reducidas a un nivel “marginal” lo que indica que el riesgo se ha disminuido a un nivel mínimo y no se requiere tomar más medidas preventivas frente a este. La disminución presentada en el riesgo inherente se da principalmente por la reducción de la probabilidad de materialización del riesgo, lo cual refleja una alta eficiencia en la aplicación de controles.

Se puede evidenciar que el proceso de registro contable posee un sistema de controles destacables, dados principalmente por la naturaleza del *software*. De igual forma, cabe resaltar que la información atraviesa por diversos controles a lo largo del todo el proceso, lo cual genera una mayor seguridad de la información y una disminución de los riesgos. Sin embargo la información, por su carácter financiero y documental, lleva a ser más exigente en sus controles.

3.11.2.3. Proceso de diseño y producción de moldes

El control existente es el de generar una verificación entre el diseño planeado y los requerimientos presentados por el gerente (esta etapa del proceso no está previamente documentada y la verificación la hace de manera visual el gerente, sobre el molde producido por el *software* de diseño).

Se resalta la inexistencia de un soporte documental que permita generar un correcto desarrollo de la administración y gestión del riesgo. No obstante, y de acuerdo con la información obtenida, el control existente es eficaz para el proceso. Teniendo en cuenta la aplicación correcta de los controles para mitigar los riesgos inherentes (señalados anteriormente) se ven reducidas a un nivel “apreciable”, lo que indica que sigue siendo necesaria la inclusión de medidas de control más sólidas en el proceso, para reducirlas a un nivel aceptable.

Conforme con los resultados expuestos, el proceso no posee una administración de su riesgo de manera adecuada. Es necesario resaltar que a pesar de que los controles existentes sean eficientes, estos no se podrían llevar a cabo de manera correcta si fueran realizados por alguien diferente al gerente.

El proceso de producción de moldes se encuentra en un estado mínimo de control, debido a que no existe una documentación formal y fortalecida que permita evidenciar, de manera clara y precisa, cuáles son los requerimientos del gerente y se puedan presentar confusiones al momento del desarrollar el molde. De igual forma, cabe resaltar que este proceso resulta clave, puesto que es del cual parte la cadena de valor de la organización.

3.11.2.4. Producción de suelas

El control existente es la verificación constante por parte del supervisor de materiales adecuados, manejo de las herramientas de forma correcta, vigilancia del área de producción y verificación de moldes adecuados, para desarrollar la orden de producción.

Se puede evidenciar la existencia de controles documentales (orden de producción) y actividades desarrolladas por el supervisor de producción, que permiten generar una disminución del riesgo. Sin embargo, destaca la alta participación y responsabilidad de control por parte del supervisor, lo que da como resultado una centralización de la

información en un solo cargo. Según la aplicación correcta de los controles para mitigar los riesgos residuales, se ven reducidas a un nivel “apreciable” lo que indica que sigue siendo necesaria la inclusión de medidas de control más sólidas en el proceso, para reducir las a un nivel aceptable. En este punto es necesario mencionar que a pesar de la disminución del riesgo, sigue siendo uno muy alto teniendo en cuenta que se trata del proceso fundamental de la organización.

Es preciso resaltar que existe un evidente descuido frente a los riesgos (laborales y del proceso) que se podrían presentar. La mayoría de los riesgos (del proceso) que se pueden evidenciar se dan debido a la carencia de un manual de procesos al cual puedan remitirse los operarios, en caso de requerir adquirir nuevamente información acerca del proceso productivo, esto dado a que la inducción de manera oral y orientada por el supervisor en ocasiones no basta; por lo anterior, se recomienda generar un manual de procesos en el cual se especifique de manera puntual cuáles son los procedimientos que deben mantener y seguir los operarios en el desarrollo correcto de sus actividades. En adición a lo mencionado, se evidencia la carencia documental que permita integrar las diferentes partes del proceso (separación de materia prima, preparación de cantidades asignadas, puesta en marcha de la maquinaria, agregación de materia prima, transformación, separación de producto terminado y mermas, orden y alistamiento para despacho). Del mismo modo es pertinente señalar que la organización posee un control adecuado (dado por el supervisor) del uso de dotación adecuada para el desarrollo de las actividades. Esto demuestra el interés de la empresa por lograr mantener estándares legales actualizados y pertinentes a su actividad económica. Sin embargo, se recomienda que dicha supervisión y control se dé de manera documental (para evitar pérdidas de la información y la imposibilidad de un seguimiento adecuado a casos en

los cuales no se cumpla con lo requerido) cuando el supervisor no se encuentre. Cabe resaltar que dado el ritmo de producción que mantiene la entidad, se realiza mantenimiento preventivo a la maquinaria con una periodicidad de dos meses. No se han presentado fallas que generen la detención del proceso productivo de manera intempestiva.

3.11.2.5. Almacenamiento y empaque

El control existente consta de la verificación continua, por parte del supervisor, del número de unidades por empaquetar, número de unidades empaquetadas, correspondencia de referencias requeridas y empaquetadas, peso adecuado de cada una de las tulas teniendo en cuenta el número de unidades establecidas y número de unidades empaquetadas totales.

Se resalta la concentración de información y el desarrollo de actividades de control por parte de la supervisora. Según la naturaleza del proceso y que se posee una intervención humana alta, se expone la ausencia de controles más específicos que permitan mantener un control de mercancía empaquetada, en cada una de las empaquetadoras, debido a que se podrían sobrepasar las capacidades de la supervisora. Teniendo en cuenta la aplicación correcta de los controles para mitigar los riesgos residuales, se ven reducidas a un nivel “apreciable” lo que indica que sigue siendo necesaria la inclusión de medidas de control más sólidas en el proceso, para reducirlos a un nivel aceptable.

En cuanto a la relevancia que posee este proceso y el estado actual de sus controles, se puede inferir que, a pesar de poseer un proceso con puntos clave para el desarrollo del negocio, este no tiene un registro documental certero que permita evaluar, controlar y dirigir de una manera más óptima el proceso de empaque. De igual forma, se evidencia la centralización del control en un solo cargo (supervisor de empaque), por lo cual, en caso de que se presente la ausencia de esta persona, se generaría una posibilidad más alta de la

materialización del riesgo. Es notable la inexistencia de un manual de funciones que delimite y explique las funciones y los objetivos del proceso.

3.11.2.6. Distribución y alistamiento

El control existente se desarrolla al generar un registro fotográfico que da constancia de las condiciones en las cuales se envía la mercancía y su peso, al momento de ser enviado.

Registro documental de datos de salida

Es el proceso que posee una mayor documentación y desarrollo de controles, dado el punto en el cual se encuentra dentro de la línea de valor de la organización. Este proceso se encuentra altamente documentado de manera digital y física. De igual forma, cabe resaltar el uso de diversos tipos de controles para la verificación de datos de salida.

Teniendo en cuenta la aplicación correcta de los controles para mitigar los riesgos residuales, se ven reducidas a un nivel “marginal” lo que indica que el riesgo se ha disminuido a un nivel mínimo y no se requiere tomar más medidas preventivas frente a este.

Se evidencia la existencia de diversos documentos que permiten mantener un correcto desarrollo del proceso. A pesar de ello se hace relevante la inexistencia de un manual de procesos que permita entender y desarrollar las funciones de control, de una manera adecuada, en caso de que no se encuentre el supervisor de despachos. De igual forma es necesario resaltar la eficiencia que se presenta por medio de los controles existentes, puesto que recopila, de distintas maneras, el estado de salida de la mercancía, lo que genera una solidez denotada en este proceso. Asimismo, sobresale que el proceso distribución y envío de mercancías está gestionado por una empresa especializada en esta tarea.

3.11.2.7. Contratación y afiliación a ARL, FPS, EPS

Los controles existentes son: se crea la vacante de acuerdo con los requerimientos exactos dados por el gerente, filtros generados por las plataformas de búsqueda, contrato

laboral con descripción específica de términos por tratar durante la vinculación laboral y carpetas individuales con toda la documentación de los empleados.

La presencia de diferentes actores en el proceso de reclutamiento permite generar una mayor seguridad en la eficiencia de los controles. Teniendo en cuenta la aplicación correcta de los controles para mitigar los riesgos residuales, se ven reducidos a un nivel “apreciable”, lo que indica que el riesgo se ha disminuido a un nivel mínimo y no se requiere tomar más medidas preventivas frente a él.

Se resalta la existencia de controles presentados por agentes externos, de manera intrínseca en las herramientas tecnológicas, que permiten realizar una correcta administración del riesgo para el proceso de reclutamiento.

3.11.2.8. Cobro de cartera y tesorería

El control existente es el de documentos expositivos de cartera morosa, generados por el programa contable.

Este proceso posee una administración del riesgo intrínseca y generada por parte del gerente. Se da por medio de la clasificación de los clientes, realizada previamente por medio de variables diferentes que permiten dar mayor seguridad frente al pago oportuno, por parte de cada uno de los clientes. Según la aplicación correcta de los controles para mitigar los riesgos residuales, se ven reducidas a un nivel “apreciable”, lo que indica que el riesgo se ha disminuido a un nivel mínimo y no se requiere tomar más medidas preventivas frente a este.

Se evidencia la existencia de controles que actúan de manera eficiente, de tal manera que permiten identificar, gestionar y desarrollar el proceso de cobro de una manera adecuada. Sin embargo, se resalta la carencia de una medición cuantitativa del costo generado por el incumplimiento de pago, por parte de los clientes (dado por la búsqueda de nuevas fuentes de financiación y pérdida del valor del dinero en el tiempo). De igual manera, destaca el bajo

nivel de cuantificación de los criterios usados para el establecimiento de plazos de pago para cada uno de los clientes.

CAPÍTULO IV

Identificación, administración y recomendaciones a los riesgos de los componentes evidenciados a la pequeña empresa SUJHER

4. Cuestionario análisis situacional

4.1. Aplicación de cuestionarios

El cuestionario Anexo 1 (SUJHER Evaluación del CI - Según componentes del Informe COSO) que fue tomado de los análisis que realiza del control interno la firma de auditoría Baker Tilly Colombia Ltda. y adaptado por los autores para la aplicación a la pequeña empresa SUJHER, tiene como fin observar la situación en la cual se encuentra la organización actualmente sobre cada componente de CI que plantea el Informe COSO y los factores que involucra la organización sobre este, para analizar los elementos de mayor riesgo en la pequeña empresa SUJHER.

El cuestionario se divide en los siguientes componentes, de acuerdo con el Informe COSO:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Actividades de Monitoreo.

El presente cuestionario fue aplicado al gerente general de la organización, con el objetivo de evaluar los procesos de cada departamento, identificar las debilidades y los riesgos en cada área y analizar la efectividad de los controles para mitigar los riesgos detectados.

Al realizar este cuestionario se genera una mayor percepción de la situación en la que se encuentra la empresa, para lograr los objetivos, las metas y estrategias propuestas por SUJHER.

4.2. Resultados obtenidos

Según el cuestionario aplicado al gerente general de SUJHER se obtuvieron los siguientes resultados sobre el estado de CI, en el cual se encuentra actualmente la organización. Al comparar contra lo mencionado en el numeral 3 de la estructura funcional, se observan deficiencias en los diferentes componentes evaluados, de acuerdo con el Marco Conceptual de CI, emitido por COSO. Con base en estos resultados nos permitirán desarrollar las respectivas sugerencias para un adecuado sistema de CI.

Tabla 5

Resultados obtenidos

SUELAS JAVIER HERNÁNDEZ SAS - SUJHER					
DIAGNÓSTICO DE CI - CUESTIONARIO BASADO EN METODOLOGÍA COSO					
ELEMENTOS DEL CI			RESPUESTA		
	MADUREZ DEL SISTEMA DE CI POR COMPONENTE	SÍ	NO	N/A	RESULTADOS
I	Entorno de control	10	14	9	Repetible
II	Evaluación de riesgos	3	16	7	Inicial
III	Actividades de control	14	12	9	Repetible
IV	Sistemas de información	13	5	3	Administrado
V	Monitoreo	3	6	11	Inicial
	MADUREZ DE SISTEMA DE CI GENERAL	43	53	39	Repetible

N.º	TOTALES	RESULTADOS
I	Entorno de control	30%
IV	Evaluación de riesgos	12%
VI	Actividades de control	40%
VII	Sistemas de información	62%
VIII	Monitoreo	15%

**PORCENTAJE DE COBERTURA DE
ELEMENTOS DEL CI**

32%

Fuente: Cuestionario de CI - Baker Tilly Colombia Ltda. Adaptado y ajustado por los autores.

De acuerdo con los resultados arrojados se realizó una clasificación y evaluación del estado actual en el que se encuentra cada uno de los componentes de la empresa así:

Tabla 6

Calificación madurez sistema de CI

CALIFICACIÓN MADUREZ SISTEMA DE CI

Optimizado	Los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de sostenibilidad.
Administrado	Los componentes del elemento evaluado tienen esquemas de monitoreo para determinar su gestión.
Definido	Los componentes del elemento evaluado se encuentran documentados, formalizados, divulgados y operando.
Repetible	Los componentes del elemento evaluado no cuentan con las variables establecidas (documentado, formalizado, divulgado y operando).
Inicial	Existen iniciativas en el interior de la entidad para desarrollar el elemento.
0	No existe.

Fuente: Cuestionario de CI - Firma de auditoría y consultoría Baker Tilly Colombia Ltda.

Adaptado y ajustado por los autores a la pequeña empresa SUJHER.

El siguiente diagrama define el estado en el cual se encuentra cada componente porcentualmente, de acuerdo con la evaluación del cuestionario de CI:

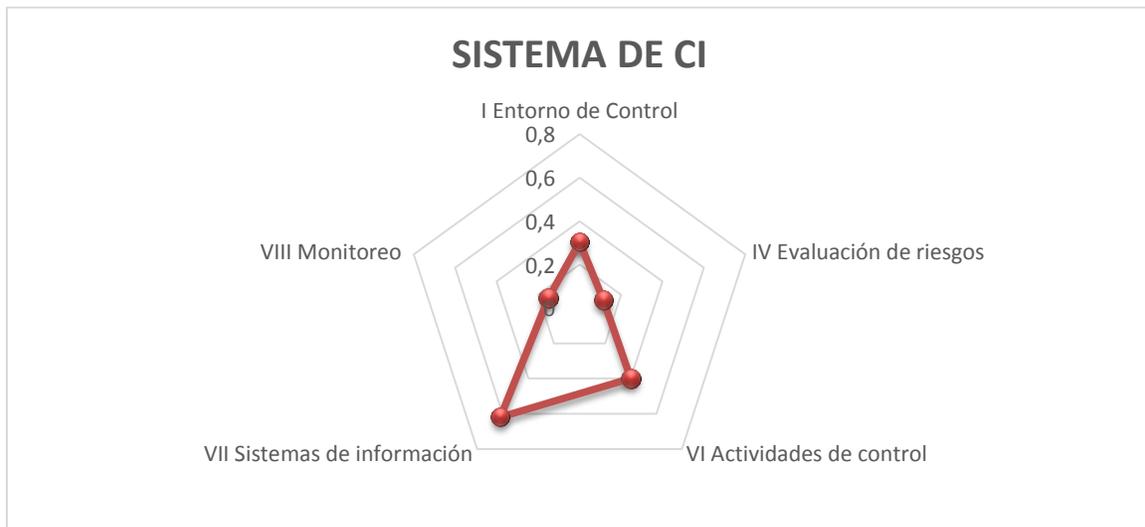


Gráfico 4. Diagrama Radar, elaborado por los autores

En el Gráfico 4 de clasificación de sistema de CI porcentual se pueden evidenciar las escalas en las que se encuentra cada componente. Se observa que los rubros de evaluación de riesgos, seguidos del monitoreo, son los más débiles dentro de la compañía, lo cual no quiere decir que los demás se encuentren en una excelente condición. Posterior al entorno de control y a las actividades de control, se encuentra en un rango bajo y no supera el umbral del 50 % sobre un 100 % de satisfacción de los componentes evaluados. Se concluye que se debe generar un mayor desarrollo en estas áreas, sin dejar a un lado que la organización se encuentre clasificada como pyme, ya que con la implementación de un sistema de CI contribuirá a la mejora y eficiencia de cada uno de los procesos que se realizan dentro de la compañía, aunado al crecimiento que ha tenido SUJHER en los últimos años y de la que esperan sus clientes y proveedores sea una empresa confiable para dejar su capital y obtener productos de calidad.

A partir de la aplicación del cuestionario de CI a la pequeña empresa SUJHER, se evaluó cada uno de los componentes que establece el Estándar Internacional COSO, identificando los principales riesgos por cada uno, el impacto que pueden generar y se realizaron recomendaciones o sugerencias por parte de los autores para disminuir el riesgo e impacto de los puntos débiles, evidenciados en cada componente. La justificación de los siguientes componentes se encuentra en el Anexo 4 (Resultados de la evaluación de componentes COSO).

4.2.1. Entorno de control

De acuerdo con la aplicación del cuestionario y los resultados obtenidos (Ver Anexo 1. SUJHER Evaluación del CI - Según componentes del Informe COSO), se evidenció que el ambiente de control es uno de los rubros más débiles de la compañía: cuenta con un cumplimiento del 30 % sobre el total de la evaluación de los componentes del sistema de CI y su calificación de madurez se encuentra en el rango de “repetible” (Ver Tabla 5), es decir los componentes del elemento evaluado no cuentan con las variables establecidas (documentado, formalizado, divulgado y operando). Por lo tanto, se concluye que la organización presenta una debilidad significativa. Se parte de que el área administrativa es el pilar para la realización de todos los procesos dentro de la compañía y para hacer cumplir sus objetivos y metas, que se encuentran en cabeza del gerente general. Según el Estándar Internacional COSO y la relación existente entre los componentes y principios que estos definieron, no se está llevando un entorno de control adecuado. Aquí se mencionan algunos de los riesgos encontrados en este componente:

- La organización no cuenta con código de conducta o reglamento interno de trabajo, el cual sea divulgado e implementado dentro de la empresa y permita definir a todos los empleados cuál debe ser su comportamiento y valores dentro del entorno laboral. No se tienen definidos los perfiles de cargos para garantizar que el personal tenga la competencia necesaria para su nivel de responsabilidades y asignación de tareas. No se cuenta con planes estratégicos y de entrenamiento sobre las funciones por realizar en cada uno de los cargos con los que cuenta la organización.
- No se realizan evaluaciones de desempeño, en las cuales se demuestre un compromiso en la competencia de los valores éticos y de integridad con la empresa.
- No se tienen definidas políticas para la selección y contratación de personal que garanticen que el personal tenga la competencia necesaria para su nivel de responsabilidades y asignación de tareas; por lo tanto, no se encuentran documentadas.
- No se cuenta con un Comité de Auditoría Interna, el cual pueda evaluar la situación actual de la organización e informe al gerente general en qué circunstancias se encuentra la empresa actualmente.
- No se tiene conformada una Junta Directiva, a pesar del tamaño de la compañía. Las reuniones que se realizan son informales con la contadora y el gerente general, y no se hace seguimiento de estas reuniones a través de actas u otros documentos. Por esta misma razón no se cuentan con políticas establecidas para la emisión de informes de una Junta Directiva.
- La organización no tiene políticas documentadas conocidas y de fácil acceso para los empleados.

- No se tienen definidas políticas de RRHH para la contratación, promoción y aumento en los salarios, para que los empleados conozcan las expectativas de la dirección en la promoción o ascensos.
- No se cuenta con políticas preventivas a fin de establecer o indicar las posibles tentaciones que puedan llevar a sus empleados a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos y cuáles serían sus consecuencias.

Con el fin de que estos riesgos sean administrados de mejor forma, se sugiere a la organización definir, documentar y divulgar los objetivos, la misión, visión y las estrategias, elaborar perfiles de cargo, redactar y difundir un código de ética y conducta para que SUJHER cuente como mínimo con estos requisitos evaluados en el componente de entorno de control. Igualmente aplicar las demás sugerencias y recomendaciones dadas por los autores (Ver Tabla 5 - Resultados obtenidos de la evaluación de componentes COSO).

4.2.2. Evaluación de riesgos

De acuerdo con la aplicación del cuestionario y los resultados obtenidos (ver Tabla 5), se evidencia una participación alta por parte de las respuestas con resultado “NO” y “N/A”: 16 y 7, sobre 26, respectivamente. Cuenta con cumplimiento del 12 % sobre el total de la evaluación de los demás componentes, su estado actual pertenece al de “inicial”, lo cual señala que existen iniciativas en la entidad para desarrollar el elemento, pero no se encuentran documentados. El impacto que genera este componente en la empresa es alto ya que, al no tener un control sobre los posibles riesgos, deriva en la materialización de estos, por lo cual la empresa puede ver afectada su eficiencia operativa, lo que llevaría a pérdidas financieras significativas. De acuerdo con los resultados, se evidenció que los siguientes son los riesgos más representativos:

- A pesar de la existencia de objetivos y metas, la organización no posee una estrategia clara para su realización, de tal modo que no se contemplan los posibles riesgos que podrían impedir el logro o cumplimiento de dichos objetivos.
- No se tiene definida ni documentada la estrategia con la que cuenta la organización para una evaluación de riesgos.
- Ausencia de esquemas que permitan identificar, medir y priorizar los riesgos (matriz de riesgos).
- No se evidencian procesos, procedimientos y controles para las diferentes áreas de la empresa (productivo, administrativo).
- La organización no cuenta con un proceso para detectar, investigar y resolver fraudes.
- No se tiene un procedimiento de divulgación de los mapas y las políticas de riesgos.
- La organización no cuenta con un departamento de control de riesgos.

De acuerdo con los resultados obtenidos del cuestionario de CI, se observó que la empresa cuenta con controles, pero no lo suficientes para disminuir los riesgos que se presentan. Los controles que existen se han desarrollado como parte de la operación y según la experticia de los involucrados en las operaciones.

Se recomienda a SUJHER fortalecer el componente de evaluación de riesgos, teniendo en cuenta cada una de las recomendaciones y sugerencias que plantean los autores (Ver Anexo 4 - Resultados de la evaluación de componentes COSO), para elaborar así una matriz que le permita identificar y monitorear los posibles riesgos y controles por implementar en cada área. Igualmente, soportar cada transacción y proceso que se realice de acuerdo con las recomendaciones planteadas por los autores en el anexo en mención.

La organización debe documentar y divulgar los procesos y procedimientos que le permitan tener una mayor confianza y un mejor manejo de sus recursos para la toma de decisiones futuras.

4.2.3. Actividades de control

De acuerdo con la aplicación del cuestionario de CI y los resultados obtenidos (ver Tabla 5), de la evaluación al componente de Actividades de Control, se observó que este tiene un cumplimiento del 40 % sobre los demás componentes; sin embargo, no supera el umbral del 50 %, cuenta con 14 respuestas afirmativas, 12 negativas y nueve no aplican a la organización, lo que le da una calificación de madurez del sistema de CI “repetible”, lo cual señala que los componentes del elemento evaluado no cuentan con las variables establecidas (documentado, formalizado, divulgado y operando).

Además, no reporta un nivel crítico con respecto a los demás; no obstante, se deben trabajar puntos importantes. A lo largo de la evaluación se ha evidenciado deficiencias de CI.

De la aplicación del cuestionario de control de interno y la evaluación realizada al componente de actividades de control, se nota lo siguiente:

- No existe un departamento que haga un análisis certero a los controles existentes.
- No cuenta la organización con limitaciones de acceso de la información, tanto en medio magnético como físico.
- No se encuentra documentado un procedimiento para el acompañamiento de visitantes dentro de la entidad (de acuerdo con la actividad que realiza la empresa de producción, utilización de material químico y manejo de maquinaria pesada). Se debe contar con un procedimiento de seguridad.

- No se tienen controles para salvaguardar al personal y los activos de la organización.
- No se cuenta con indicadores para medir los rendimientos de la compañía. Según lo indagado al gerente general, los únicos indicadores que se manejan son por crecimiento en ventas.
- No se tienen indicadores para medir los rendimientos de la organización. De acuerdo con lo preguntado al gerente general, los únicos indicadores que se manejan son por crecimiento en ventas.
- No se tienen definidas políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de operaciones, tanto administrativas como operativas.
- No se cuenta con políticas de ventas, compras, clientes y proveedores, en las que se pueda determinar una calificación de cada uno.

A partir de la aplicación del cuestionario de CI, se observa que la organización se debe esforzar más por establecer controles en sus procesos, tanto administrativos como operativos, para salvaguardar su personal y activos, ya que son el mayor recurso de la organización. Se deben definir y documentar políticas de autorización y aprobación de los diferentes procesos (compras, ventas, manejo de proveedores y clientes), contar con indicadores de desempeño y cumplimiento de metas, tener una limitación de acceso a la información a través de controles fuertes para que solo personal autorizado pueda acceder a datos contables o información confidencial.

Dentro de la relación que establece COSO en su marco teórico del 2013, entre su componente y sus principios, SUJHER debe enfocarse más en las actividades de control y la administración y mitigación de riesgos, para lograr un nivel aceptable y mínimo entre estos, teniendo en cuenta el tamaño de la organización.

4.2.4. Información y comunicación

La siguiente conclusión parte de los resultados obtenidos en la prueba evaluación de CI al componente de Información y Comunicación (Ver Tabla 5), el cual presentó un cumplimiento del 62 %, siendo uno de los componentes evaluados más altos con un resultado de 13 preguntas afirmativas, cinco negativas y tres que no aplican a la empresa. Se encontró en la tabla de calificación de madurez del componente como “administrado”, es decir, los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de monitoreo para determinar su gestión. Sin embargo, se deben mejorar puntos en este componente, ya que se evidenciaron los siguientes riesgos más representativos:

- No se encuentran documentos formalizados que permitan evidenciar los controles generales y específicos para la entrada, el procesamiento y la salida de la información.
- No cuenta la entidad con un programa de administración de la seguridad de la información, que incluye implantación, divulgación y educación.
- No se tiene un mecanismo para recibir quejas o sugerencias de clientes, proveedores o empleados, de una manera estructurada para poder identificar los posibles indicadores de mal funcionamiento y las oportunidades de mejoramiento.
- No existe un proceso para hacer seguimiento a las comunicaciones de los clientes, proveedores y otros terceros externos.
- Se encuentra un punto de debilidad en la divulgación de los procesos y procedimientos dentro de la organización, los cuales sean reconocidos por los agentes internos y externos.
- Hay un asunto por mejorar en la divulgación de los procesos y procedimientos, para que sean reconocidos por los agentes internos y externos.

De acuerdo con la evaluación realizada, se evidenció que en el componente de Información y Comunicación se deben definir y documentar políticas para el procesamiento de información, dentro de SUJHER; por lo tanto, se recomienda realizar mapas de entrada y un proceso de salida de información, los cuales creen una mejor cultura de comunicación en la organización. Así mismo, implementar mecanismos escritos para evaluar inconformidades de los clientes, proveedores y empleados, a través de los cuales la gerencia pueda realizar una adecuada gestión de las situaciones que se presentan frente a ellos. Desarrollar mecanismos de respuesta a entes externos, llevar un control de comunicaciones y demás peticiones realizadas por entidades reguladoras, que puedan interferir en el funcionamiento y el negocio de la empresa. Se recomienda realizar capacitaciones, mínimo cada seis meses, en las que el personal se encuentre informado de los cambios que surjan para el cumplimiento de metas y para revisar las sugerencias y demás recomendaciones (ver Anexo 4. Resultados de la evaluación de componentes COSO).

4.2.5. Monitoreo

De acuerdo con la aplicación del cuestionario de CI y los resultados obtenidos (ver Tabla 5), de la evaluación al componente de Monitoreo, se observó que cuenta con un cumplimiento del 15 % sobre los demás componentes evaluados. Igualmente se encuentra entre los tres primeros componentes más débiles de la organización y dentro de su calificación de madurez del sistema de control tiene cinco preguntas afirmativas, seis negativas y once que no aplican a la empresa (estas últimas aplicarían si SUJHER contara con un área de auditoría interna), lo que clasifica así este componente en un nivel “inicial”, el cual define que en la empresa existen iniciativas para desarrollar el elemento, pero aun así no se está cumpliendo satisfactoriamente. A continuación se detallan los riesgos evidenciados al componente:

- La entidad no cuenta con una política de monitoreo, aprobada por la alta dirección.
- No se efectúan evaluaciones del CI, por parte de la auditoría interna o de la gerencia general, por lo tanto, no se encuentra evidencia documentada.
- No realiza la administración acciones para responder oportunamente a los hallazgos y las recomendaciones de la auditoría externa o quien realice una evaluación del estado de CI.
- No se realizan análisis o comparativos del desempeño de la organización con el presupuesto.
- No se evidenciaron documentos físicos en los cuales se realice un monitoreo al inventario de la compañía, activo principal de SUJHER.
- No se realizan confirmaciones de saldos o monitoreo a los saldos de las cuentas contables de la empresa.

Para este componente es importante verificar mediante supervisión que los procesos se cumplan tal cual como se estipularon. Cabe resaltar que muchos de los procesos se informan, pero de forma informal y aun así se deben documentar y difundir.

Se recomienda para un mejor funcionamiento de este componente:

1. Realizar arqueos de caja semanales.
2. Revisar las conciliaciones bancarias, mínimo cada 15 días.
3. Monitorear los procesos una vez al mes.
4. Hacer conteo de inventarios una vez al mes y dejarlos documentados.

Para revisar al detalle las sugerencias y demás recomendaciones a este componente, ver Anexo 4 - Resultados de la evaluación de componentes COSO.

Capítulo V

5. Propuesta de un sistema de control interno simplificado basado en el estándar COSO para la pequeña empresa SUJHER

5.1. Conclusiones

De acuerdo con el desarrollo de trabajo se encuentran diferentes puntos por concluir.

- Se da un cumplimiento al objetivo general planteado al desarrollar un diagnóstico de la organización, mediante la consecución de los objetivos específicos.
- Según la evaluación de CI realizada a la pequeña empresa SUJHER, se puede concluir que su CI actualmente es débil.

Por lo que se evidencia la materialización de la hipótesis principal planteada, en la cual se expone que la organización no posee un nivel adecuado frente a su sistema de CI, principalmente por sus condiciones como pyme.

- Se da cumplimiento a las hipótesis específicas argumentadas, en la cuales se expone que el CI de la empresa actualmente es eficaz, pero no efectivo. Lo anterior viene acompañado frente a la falta de formalización y documentación de los controles existentes.

5.2. Sistema de CI simplificado

De acuerdo con el análisis desarrollado y teniendo en cuenta el alcance de las organizaciones clasificadas como pymes, se enuncian los puntos que permiten generar un sistema de CI adecuado, basados en los pilares fundamentales de COSO. De tal manera que, para hacer efectivo un sistema de control simplificado, la organización debe contar como mínimo con la siguiente, documentación y divulgación:

5.2.1. Entorno de control

- Misión.
- Visión.
- Definir y practicar los valores.
- Documentación y comunicación de objetivos generales y específicos de la organización.
- Establecimiento y documentación de estrategias para alcanzar los objetivos.
- Organigrama funcional.
- Documentación y comunicación de manuales de funciones y diseño de perfiles de cargos, con políticas claras de selección y contratación.
- Código de ética y conducta.

5.2.2. Evaluación de riesgos

- Identificación y documentación de los riesgos inherentes a la estrategia de los procesos.
- Matriz de riesgos.

5.2.3. Actividades de control

- Actividades de control relacionadas con los conteos de inventarios físicos, arqueos de efectivo y análisis mensuales de todas las cuentas contables.
- Seleccionar a una persona encargada de gestionar el cumplimiento del CI en la organización.
- Documentar y desarrollar controles a los procesos operativos y administrativos.
- Definir los criterios y documentar las políticas contables para la aplicación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) y del aseguramiento de la información.

5.2.4. Información y comunicación

- Manuales de procesos y procedimientos y su divulgación dentro de la empresa, para cada proceso que se realiza.

5.2.5. Monitoreo

- Monitorear el riesgo residual y establecer y documentar un plan de contingencia, que permita la continuidad del negocio, en caso dado.

Adicionalmente, cabe resaltar que un sistema de CI, sin importar su tamaño, debe contar con los siguientes elementos;

Tabla 7

Elementos clave de un sistema de CI

Autorización	¿Alguna persona de confianza autorizó la transacción?
Validez	¿Se aprobaron las transacciones?
Precisión	¿Los términos, montos, etc, eran correctos?
Puntualidad	¿Los registros se causaron en el período correcto?
Confidencialidad	¿Se respetó la privacidad de la información?
Integridad	¿La información no estaba tergiversada o alterada?
Disponibilidad	¿La información era recuperable fácilmente? ¿Mantenemos una copia de la información, o backup diario, fuera de la entidad?

Fuente: Adaptado de auditoría interna: servicios de aseguramiento y consultoría - Kurt F. Reding. The IIA Research Foundation

5.3. Aporte a la formación del Contador Público

El Contador Público Javeriano debe poseer una sólida formación teórica acompañada de los instrumentos de análisis que permitan un apropiado ejercicio profesional. Por lo tanto, este

trabajo de investigación nos demuestra cómo se da la aplicación de la información teórica adquirida para el desarrollo de actividades propias de la profesión, en el mundo empresarial real. Cabe resaltar que dicha aplicación, al tratarse de un diseño y desarrollo de los estándares internacionales de aseguramiento, nos posibilita como estudiantes tomar una posición crítica y de análisis del estado actual de la organización y definir cómo esta podría beneficiarse en un futuro de la aplicación de dicho estándar.

El desarrollo de este trabajo ayudará a formar cimientos teóricos que contribuyen al desarrollo intelectual y posterior aplicación en un escenario profesional.

Es importante entender que el trabajo requerirá que, como estudiantes, apliquemos nuestro escepticismo y juicio profesional para hacer un correcto diagnóstico de la situación actual de la compañía y de la necesidad de generar un sistema de control interno adecuado para esta.

El uso principal que se da al desarrollo investigativo, de acuerdo con su alcance, es el desarrollo de un trabajo de grado para optar por el título de Contador Público. Aun así, se tendrá en cuenta que el documento genera propuestas, sugerencias y guías de un sistema de control interno simplificado, las cuales pueden dar el aval para generar continuidad, puesto que están sujetas a su mejora, desarrollo y aplicación posterior.

Referenciación / Bibliografía

- Abouhamad, J. (1965). *Apuntes de métodos de investigación en ciencias sociales*. Caracas, Venezuela.
- Alberto. (2004). *CI de los nuevos instrumentos financieros*. Bogotá, Colombia.
- Alpha Nouvelles. (2015). *Ventajas y desventajas de CI*. Recuperado de <http://es.alpha-nouvelles.com/article/ventajas-y-desventajas-de-control-interno>.
- Alvarado, V. y Tuquiñahui, P. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de CI basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro instalaciones en la ciudad*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Andriani, B. et al. (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes*.
- Armenta Velásquez, C. E. (2012). *La importancia del CI en las pequeñas y medianas empresas en México*. El Buzón de Pacioli.
- Auditoría Interna de la Nación (2007). *Normas Generales de CI*. Recuperado de http://ain.mef.gub.uy/6671/11/areas/resolucion-de-la-ain-de-fecha-25_01_2007.html
- Bell, J. (2002). *¿Cómo hacer tu primer artículo de investigación?* Barcelona, España.
- Beltrán, A. T. (2004). *Pymes: Un reto a la competitividad*. Universidad Externado Colombia, 180.
- Betancur, H. D., y López, J. E. (2007). *Aproximación Conceptual y Metodológica de la Administración de Riesgos, Una nueva forma de entender el CI y de administrar las pymes del Eje Cafetero*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Blanco-Luna, Y. (2003). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Cano Hernández, C. (2009). *Elementos claves para el desempeño de pymes industriales en Cali, Colombia. Análisis de los 10 sectores más representativos en número de pymes*. United States: Federal Reserve Bank of St. Louis.

- Cervantes Corona, G. (2009). *Modelo de Atención al Cliente en el Área de Siniestro-Autos en el Ramo Asegurador*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Cooper y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de CI*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Cooper y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de CI*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Cordovés, G. (2001). *El CI y el control*. *Economía y desarrollo*, 10.
- COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992, 2013). *CI - Marco Integrado*. España. Instituto de Auditores Internos de España.
- CRIBUS. (2013). El país tiene un ecosistema emprendedor vibrante. *Portafolio*.
- Deloitte. (2015). *COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado sistema de CI*. Presentación.
- Diario Oficial de la República de Colombia. (2000). Ley 590. Bogotá.
- Diego, C. (2011). *Contra el fraude*. Argentina: Editorial Granica.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *CI y fraudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistema de CI para organizaciones*. Lima, Perú: Instituto de Investigaciones en Accountability y Control - IICO.
- Franco Ángel, M.y Urbano Pulido, D. (2010). *El éxito de las pymes en Colombia: Un estudio de casos en el sector salud*. Cali: Universidad ICESI.
- Fundes Internacional. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: Fotolito Colombia Ltda.
- Gerencie. (2012). *Tipos de riesgos de auditoría*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.gerencie.com/tipos-de-riesgos-de-auditoria.html>
- Gestiópolis. (2002). Gestiópolis. *¿Qué es la auditoría de gestión?* Recuperado el 31 de octubre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/paginas/fina/36/audigest.htm>
- Gómez Morfin, J. (2000). *El CI de los negocios*. Fondo de Cultura Económica. Quinta edición. México.

- Gutiérrez Colque, R. (2012). *Propuesta de una guía como herramienta de CI para la unidad de auditoría interna en la detección de fraudes para las empresas industriales*. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.
- Ibarra, N. y Pazmiño, C. (2014). *Implementación de un sistema de CI basado en COSO II, como solución a la problemática administrativa y de gestión operativa de la compañía Marcelo Freire S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, sede Guayaquil, Ecuador.
- Lara, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. México: LID Editorial Empresarial.
- Maldonado, E. y Milton, K. (2006). *Auditoría de gestión*. Producciones Digitales Abya Yala, Quito, Ecuador. Tercera edición.
- Mantilla, B. y Samuel, A. (2000). *CI estructura conceptual integrada*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. y Cante S., S. Y. (2005). *Auditoría del CI*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2005). *CI estructura conceptual integrada*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2005). *CI (Informe COSO)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Matallana, P. (2002). Las mipymes colombianas y el mercado internacional. En *Revista Civilizar*, pp. 67-73.
- Navarro García, A.; Ronda Cataluña, F. y Arenas Gaitán, J. (2015). ¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores? En *Revista de Administração de Empresas*, pp. 43-54.
- Núñez Hurtado, G. (2012). *Evaluación a la gestión administrativa y CI en los procesos de recaudación de regalías del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado Simert y su incidencia presupuestaria en el período comprendido de junio 2010 a junio 2011*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Orellana Flores, L.; Gaete Araya, J. y Gaete Becerra, H. (2002). *Alternativas de valorización del sistema de CI en las empresas*. Chile: UCHile.
- Perdomo Moreno, A. (2004). *Fundamentos de CI*. México: Cengage.
- Revista Dinero. (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Revista Dinero.
- Revista Dinero. (2015). *La revolución de las "big little" colombianas*. Revista Dinero, 7.
- Reding, Kurt F. (2009). *Auditoría interna: Servicios de aseguramiento y consultoría*. Fundación de Investigaciones del IIA.

- Ricardo, M. (2005). *Enfoques de la auditoría de estados contables*. Argentina: Universidad Nacional de Litoral.
- Santillana, González, J. R. (1997). *Manual del auditor. Ediciones contables administrativas y fiscales*.
- Santillana González, J. R. (2001). *Establecimientos de sistemas de CI*. México: Ediciones Paraninfo.
- Sotomayor, A. (2002). *CI y auditoría: su aportación en las organizaciones*. Nuevo León, México: Fondo Universitario.
- Tamayo, M. T. (1999). *El proyecto de investigación*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores.
- Vega Fernández, L. y Pérez Díaz, F. (2010). *Metodología aplicada al CI para los estudiantes de la carrera de Contabilidad, de cuarto año*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, p. 133.
- Velamazán, C. G. (2016). *Colombia le dirá adiós a la factura de papel y a la evasión*. En Revista Dinero, 4.
- Vera Rabines, R. T. (2013). *Implementación de políticas y procedimientos de CI en empresas del sistema financiero en estado de liquidación*. Lima, Perú: Universidad Nacional de San Marcos.

Anexo 1. SUJHER Evaluación del CI - Según componentes del Informe COSO)

SUELAS JAVIER HERNÁNDEZ SAS									
DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO - CUESTIONARIO BASADO EN METODOLOGÍA COSO									
ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO				RESPUESTA					
#	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	SUBELEMENTOS DE CONTROL INTERNO	SÍ	NO	N/A	DOCUMENTACIÓN DE LA EVIDENCIA	EVIDENCIA	OBSERVACIONES
1	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.	¿Cuenta la entidad con principios y valores que fomenten el control en la compañía?	1			¿El Código de Ética presenta los principios que son integridad, responsabilidad y confianza?	NO	A pesar de que existen valores éticos en la compañía, estos no están plasmados de manera física y no son dados a conocer a los demás empleados de la organización.
2	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.	Existe un Código de Conducta divulgado e implementado en la compañía.		1		¿Se divulga en la capacitación de ingreso y se firma un acta de conocimiento del Código?	NO	No se cuenta con un documento formalizado del Código de Conducta de los empleados de la organización, sin embargo, se informa al momento de su ingreso cuál debe ser su compartimiento y

									responsabilidades dentro de la organización.
3	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.	El Código de Ética define los valores y las prácticas para el manejo de conflictos y mecanismos que controlan el uso de información privilegiada.			1		NO	No se posee un Código de Ética desarrollado
4	I. ENTORNO DE CONTROL	Hace cumplir con la responsabilidad.	¿Existe un procedimiento para reportar los incumplimientos a las normas del Código de Conducta?			1	¿En qué parte del procedimiento y cómo se encuentra documentado?	NO	No se cuenta formalizado un procedimiento para reportar el incumplimiento de un Código de Ética. Así los empleados cuentan con valores que inculque la organización, estos no cuentan con un documento físico de llamados de atención para su hoja de vida, motivo por el cual sean despedidos.

5	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿Existe un procedimiento para evaluar el conocimiento de las normas del Código de Conducta y el compromiso para su aplicación?		1		NO	No se realiza ningún tipo de evaluación frente al conocimiento de las normas de conducta.
6	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.	¿Se controlan condiciones tales como fuertes incentivos o situaciones que puedan tentar en forma innecesaria e injusta a las personas a abandonar los valores éticos?		1	¿De qué manera?	NO	No existen incentivos ni un plan que identifique las deficiencias frente a los valores éticos de la empresa.
7	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la competencia.	¿Se asegura la administración de que los tratos diarios con clientes, proveedores, empleados y otras partes estén basados en la honestidad y en la imparcialidad?	1		¿De qué manera?	SÍ	Existen personas profesionales designadas para este tipo de tratos basados en el conocimiento y la experticia laboral, con el fin de tener un adecuado trato con terceros.

8	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.	¿La gerencia comunica su compromiso con la integridad y la ética, efectivamente a toda la organización a través de palabras y de hechos?	1			¿Cómo se deja documentado?	NO	Por medio de reuniones y encuentros se promueve la ética en la organización, pero esta no deja documentado este proceso.
9	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿Están definidos los perfiles de los cargos para garantizar que el personal tenga la competencia necesaria para su nivel de responsabilidades y asignación de tareas?		1		Se encuentran documentados en actas de entrevistas y archivo de hojas de vida de cada uno de los aspirantes.	NO	No se encuentran documentados dichos perfiles para los cargos, buscando una confianza en las competencias del personal.
10	I. ENTORNO DE CONTROL	Hace cumplir con la responsabilidad.	¿Existen planes de capacitación y entrenamiento sobre las funciones asignadas?		1			NO	Se genera una inducción cuando ingresa un nuevo empleado.
11	I. ENTORNO DE CONTROL	Ejerce responsabilidad de supervisión.	¿El personal de supervisión se reúne con los empleados para repasar los objetivos de su	1			¿Quedan documentados?	NO	Se genera una supervisión y retroalimentación constante de manera oral, pero estos no se

			trabajo y sugerir planes de acción?					dejan documentados.	
12	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la competencia.	¿La integridad y los valores éticos son tomados en cuenta en la evaluación de desempeño?		1		¿De qué manera?	NO	No existen evaluaciones de desempeño.
13	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la entidad y los valores éticos.	¿Cuenta la entidad con Código de Buen Gobierno, en el cual se especifiquen las funciones de la Junta Directiva (JD), Comité de Auditoría y Representante Legal, respecto al control interno?			1	¿Su cumplimiento es verificado por algún departamento?	NO	No existe un Código de Buen Gobierno, puesto que se trata de una empresa pyme.
14	I. ENTORNO DE CONTROL	Hace cumplir con la responsabilidad.	¿Se brinda el conocimiento suficiente a los nuevos empleados de sus responsabilidades y de las expectativas de la gerencia, en relación con ellos?	1			¿De qué manera?	SÍ	Capacitación e inducción

15	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad ad.	¿Existen políticas para la selección y contratación de personal, acordes con las funciones del cargo y la actividad de la empresa?		1		¿Dónde se encuentran documentadas?	NO	No se encuentran definidas políticas para la selección y contratación de personal. Por lo tanto, no se encuentran documentadas.
16	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad ad.	¿Existe un Comité de Auditoría en la organización?		1		¿Está conformado por personal competente y responsable para la toma de decisiones en la entidad? ¿Quiénes son?	NO	No existe un Comité de Auditoría, pero sí existen espacios de autoevaluación.
17	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad ad.	¿El Comité de Auditoría cuenta con actas en las cuales se deja la evidencia de sus gestiones?			1	¿Dónde se encuentran archivadas?	NO	No se generan actas o documentos que dejen constancia de las gestiones que se hacen en la compañía.
18	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad ad.	¿El Comité de Auditoría tiene un reglamento establecido?			1	¿Dónde se encuentra documentado?	NO	No se cuenta como tal con un Comité de Auditoría, por lo tanto no se encuentra documento que cuente con un reglamento.

19	I. ENTORNO DE CONTROL	Ejerce responsabilidad de supervisión.	¿Se realizan reuniones de Junta Directiva?		1		¿Se deja registro de dichas reuniones? ¿Dónde se encuentran guardadas?	NO	No, por el tamaño de la organización. No se cuenta conformada una Junta Directiva. Por otro lado, de las reuniones que se realizan informalmente con la contadora y el gerente no se le lleva un seguimiento formal y documentado.
20	I. ENTORNO DE CONTROL	Ejerce responsabilidad de supervisión.	¿Realiza la Junta Directiva seguimiento a los informes que presenta el Comité de Auditoría, sobre la gestión de riesgos de la entidad y las medidas adoptadas?		1		¿De qué manera?	NO	
21	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿La entidad cuenta con políticas establecidas para la emisión de informes a la Junta		1		¿Dónde se encuentran documentadas?	NO	La organización no cuenta con políticas formales para la emisión de informes de Junta Directiva.

			Directiva?						
22	I. ENTORNO DE CONTROL	Hace cumplir con la responsabilidad.	¿Tiene la empresa su propio Departamento de Auditoría Interna?		1		¿Esta se encuentra incluida dentro del organigrama?	N/A	Dado el alcance de la organización no es relevante establecer un departamento de auditoría interna.
23	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿La Auditoría Interna reporta los resultados a la Junta Directiva?			1	En el organigrama, bajo una estructura funcional, depende de la presidencia.	N/A	
24	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿La entidad cuenta con políticas de selección de personal?		1		¿Estas son acordes a las necesidades del personal?	NO	No, la entidad no tiene estructurada una política de selección de personal, por tal razón no se dejan documentadas. Por otro lado, la empresa sí requiere personal. Según sus necesidades la debilidad se encuentra enfocada en no estar soportadas.

25	I. ENTORNO DE CONTROL	Hace cumplir con la responsabilidad.	¿Son las políticas de la compañía conocidas y de fácil acceso para los empleados?		1		¿En dónde se encuentran documentadas?	NO	No se evidenció dentro de la organización las políticas de la compañía, por lo tanto no son de fácil acceso para sus empleados.
26	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso con la competencia.	¿Dentro de las políticas de RRHH se detalla claramente la promoción y el aumento en los salarios, para que los empleados conozcan las expectativas de la dirección en la promoción o ascensos?		1		¿Están aprobadas por la dirección? ¿Por medio de qué documento fueron autorizadas?	NO	No se tienen definidas las políticas de RRHH, por tal motivo la promoción y el aumento de salarios se reconocen de forma informal y según el incremento anual que establezca el Gobierno.
27	I. ENTORNO DE CONTROL	Hace cumplir con la responsabilidad.	¿La entidad asigna a los perfiles de cada cargo las responsabilidades y las acciones tendientes al desarrollo de su cargo?	1			¿Cómo se hace seguimiento a su cumplimiento?	SÍ	Se realiza un seguimiento mensual de cuáles son las responsabilidades de cada empleado, pero este seguimiento no se encuentra documentado.
28	I. ENTORNO DE CONTROL	Demuestra compromiso	¿Existen lineamientos		1		¿Dónde se encuentran	NO	No se cuenta con documentos

		con la competencia.	que describen las actividades para cada proceso?				documentadas?		formalizados en los cuales se detallan cada una de las actividades que se realizan en los diferentes procesos de la organización.
29	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿La entidad establece las relaciones jerárquicas y funcionales para el desarrollo de la operación?	1			¿Dónde se encuentran documentadas?	SÍ	Organigrama establecido.
30	I. ENTORNO DE CONTROL	Ejerce responsabilidad de supervisión.	¿La responsabilidad en las decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad?	1			¿Dónde se encuentran documentadas?	SÍ	Cada uno de los cargos posee un nivel de autonomía, a pesar de esto las decisiones están a cargo del gerente.
31	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿Existen políticas preventivas a fin de establecer o indicar las posibles tentaciones que puedan llevar a sus empleados a comprometerse		1		¿Dónde se encuentran documentadas?	NO	Puesto que no existe un código de ética establecido, no hay políticas afines a este.

			en actos deshonestos, ilegales o no éticos?						
32	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿Cuenta la entidad con misión, visión y objetivos alineados a la estrategia de la entidad?	1			¿Son dados a conocer a los funcionarios de la entidad? ¿De qué manera?	SÍ	Están publicados en las instalaciones.
33	I. ENTORNO DE CONTROL	Establece estructura, autoridad y responsabilidad.	¿Se actualizan los objetivos estratégicos de la entidad?	1			¿Con qué periodicidad y cómo se deja evidencia de la aprobación?	NO	La organización no tiene documentados sus objetivos estratégicos, por tal motivo estos no se actualizan, pero sí se proyectan objetivos para el crecimiento de la organización.
34	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Especifica objetivos relevantes.	¿Existe una política para definir los criterios de un Plan Estratégico?		1		¿Dónde se encuentra documentada?	NO	No se cuenta con una política para definir los criterios de un plan estratégico, por tal motivo no se encuentran documentos.

35	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿La planeación estratégica se encuentra documentada?		1		¿Dónde se encuentra documentada?	NO	No se encuentran documentos.
36	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Los directivos y enlaces de la organización participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son responsables?	1			¿De qué manera?	NO	Los objetivos de cada uno de los encargados se dan dentro del marco de sus funciones.
37	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Especifica objetivos relevantes.	¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos generales y estratégicos?		1		¿Cuáles son y cómo se documentan?	NO	No, la organización no define riesgos en función de sus objetivos generales y estratégicos, y no se encuentran documentados.
38	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Se ha constituido un comité de evaluación de riesgos?			1	¿Quiénes son sus integrantes?	NO	No existe un comité de riesgos.
39	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Especifica objetivos relevantes.	¿Los objetivos estratégicos son conocidos por todos los miembros de la entidad?		1		¿De qué manera se divulgan?	NO	De acuerdo con las indagaciones realizadas, la organización sí define objetivos estratégicos, pero no los divulga de

									forma documentada ni los hace conocer a los empleados dentro de la entidad.
40	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Está formalmente asignado a algún departamento o a cargo la evaluación de los riesgos?		1		¿Cuál es y quienes lo conforman?	NO	Dado el alcance de la organización no es relevante establecer un departamento de riesgos, sin embargo, no se posee una persona delegada para llevar a cabo esta tarea.
41	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿La administración de los riesgos está basada en un análisis estratégico?			1	¿Está documentado?	NO	No existe una administración de riesgos.
42	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Existen sistemas para la administración y gestión de riesgos?		1		¿Cuáles son?	NO	No se tienen parametrizados sistemas para la gestión de riesgos ni se cuenta con una persona que haga un monitoreo constante a los riesgos que se presentan dentro

									de la organización.
43	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Existen matrices que permitan administrar los riesgos de la organización?		1		¿Dónde se encuentran documentadas?	NO	No, la gerencia no parte de una matriz de riesgos, lo cual se debe implementar ya que con la gestión que se realice de cada área podrá identificar los riesgos más altos que se encuentren, por lo tanto, la gerencia general tendrá un mayor control de los procedimientos que se realizan y los puntos por mejorar.
44	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Existe alguna metodología para la evaluación de los riesgos?		1		¿Cuál es?	NO	No se cuenta con una metodología formal y documentada para la evaluación de riesgos. Como se mencionó anteriormente, se debe implementar una

									matriz de riesgos por más pequeña que sea la organización.
45	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza cambios importantes.	¿Han sido considerados los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la organización?		1		¿De qué manera?	SÍ	Al no tener un control de los riesgos, la organización puede estar sujeta a grandes fraudes, a una pérdida de liquidez e incluso el cierre de la organización, por lo tanto esto afectará directamente los objetivos por alcanzar de la organización. Por otra parte, se debe partir que para el logro de objetivos se debe tener un mayor control de la organización y cuáles serán los riesgos que afecten directamente la actividad, por tanto, se deben tener

									documentados y claros.
46	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza cambios importantes.	¿Se identifican controles relacionados con cambios en los procesos y procedimientos de la organización?		1		¿Dónde se encuentran documentadas?	NO	No se cuentan con controles de acuerdo con los procesos y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización.
47	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Existe un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control?		1		¿Cuál es?	NO	No se define un proceso para el seguimiento de las deficiencias de control.
48	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Especifica objetivos relevantes.	¿Existe algún procedimiento de divulgación de los mapas y las políticas de riesgos?		1		¿Cuál es?	NO	No se cuenta con un mapa y políticas de riesgos, por lo tanto no se cuenta con un procedimiento de divulgación.
49	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza cambios importantes.	¿Se realiza capacitación de los sistemas de riesgos?			1	¿Con qué periodicidad?	NO	
50	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Los sistemas de riesgos, cuentan con reportes permanentes a			1	¿Dónde se encuentran documentados?	NO	

			la Junta Directiva y al Comité de Auditoría?						
51	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿Existe un monitoreo sobre matrices de riesgos y controles?			1	¿Cómo se realiza?	NO	
52	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Evalúa el riesgo de fraude.	¿La gerencia tiene conocimiento de casos de fraude en la entidad?			1	Se elaboran memorandos a partir de casos especiales.	NO	No, el gerente general nos informa que hasta el momento no se han conocido casos de fraude, sin embargo comenta que no se cuentan exentos de estos. Por lo tanto, no aplica un memorando para informar de estos casos, sin embargo, se recomienda, en caso de ser así, dejar documentado con el peso de la ley de los fraudes que se llegaran a presentar.

53	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Evalúa el riesgo de fraude.	¿La entidad identifica fácilmente las transacciones, saldos o lugares particulares que tengan más posibilidades de que ocurra fraude?	1			¿De qué manera?	N/A	Dado el tamaño de la organización es más fácil rastrear transacciones irregulares.
54	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Evalúa el riesgo de fraude.	¿Existe un miembro de la alta dirección como responsable de la gestión de todos los riesgos de fraude?	1			¿Quién es y qué cargo ocupa?	SÍ	La contadora se encarga de vigilar las transacciones contables realizadas en búsqueda de posibles fraudes. Igualmente el gerente general se encuentra informado de cada proceso.
55	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Evalúa el riesgo de fraude.	¿La entidad ha implementado un proceso continuo de identificación regular de los riesgos de fraude?			1	¿Qué proceso es?	NO	No se ha generado una identificación de riesgos.
56	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Evalúa el riesgo de fraude.	¿La organización ha identificado una política de cómo			1	¿Dónde se encuentra documentada?	NO	

			se va a gestionar sus riesgos de fraude?						
57	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza los riesgos.	¿La entidad ha establecido un procedimiento de supervisión de los riesgos de fraude, por parte de la Junta Directiva u otros encargados de la dirección?		1		¿Está documentado?	NO	No
58	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Identifica y analiza cambios importantes.	¿La organización ha implementado medidas para eliminar o reducir procesos de reingeniería de cada uno de los riesgos de fraude significativos, identificados en la evaluación del riesgo?		1		¿Cuáles son?	NO	No. De acuerdo con lo informado por el gerente general, las operaciones se han trabajado siempre de la misma forma, pero busca reducir procesos que hagan más eficiente la elaboración de suelas de calzado.
59	II. EVALUACIÓN DE RIESGOS	Evalúa el riesgo de fraude.	¿La entidad cuenta con un proceso para detectar, investigar y resolver fraudes		1		¿Cuáles son?	NO	Se han tratado, pero no se han realizado ni documentado.

			potencialmente significativos?						
60	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla actividades de control.	¿La entidad fomenta una cultura de autocontrol en la organización?	1			¿Cuáles son las actividades realizadas por la Alta Gerencia, para fomentar la cultura de autocontrol?	SÍ	Se realizan reuniones en las cuales se apoya el conocimiento de la organización y el control que debe llevar cada empleado en su cargo y en función de la actividad principal de la empresa.
61	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla actividades de control.	¿Evalúa el comité de auditoría los informes de control interno practicados por órganos de control (internos o externos)?			1	¿Cómo se documenta?	NO	No, ya que la organización no cuenta con un comité de auditoría.
62	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Se verifica a través de las actas de Junta Directiva y del Comité de Auditoría, la evaluación periódica realizada por los			1	¿Cómo se verifican las acciones correctivas necesarias para suplir las deficiencias de control detectadas?	NO	No se poseen políticas de administración del riesgo establecidas.

			encargados de la entidad respecto del cumplimiento de las políticas establecidas para la administración y gestión de los riesgos del negocio?					
63	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla actividades de control.	¿Cuenta la entidad con una actividad de control (análisis) a la información que se suministra a la Junta Directiva?	1		¿Dónde se encuentran documentados (logro de objetivos, detección de problemas, deficiencias de control, errores en los informes financieros, actividades fraudulentas)?	NO	A pesar de que no se encuentran documentadas las actividades de análisis, son dadas por el Gerente General.
64	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Usa información relevante.	¿La Junta Directiva y el Comité de Auditoría reciben información financiera actualizada que permita obtener un entendimiento	1		¿A través de qué mecanismos se aseguran de que la información se encuentre actualizada?	SÍ	La información financiera es generada por parte de la contadora. Dicha información mantiene actualizada en los sistemas de información contables.

			general de la situación financiera de la organización, así como situaciones que pueden afectar la continuidad del negocio?						
65	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Usa información relevante.	¿Existen políticas para la elaboración de los presupuestos?	1			¿Dónde se encuentran documentadas?	SÍ	Se encuentran documentadas en archivos electrónicos, que son generados por la contadora, en conjunto con el Gerente.
66	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Usa información relevante.	¿Existe presupuesto estructurado y sobre el cual se realiza un seguimiento en cuanto a su ejecución?	1			¿Cómo se realiza el seguimiento?	NO	Se realiza un control continuo para comparar el cumplimiento del presupuesto desarrollado.
67	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Usa información relevante.	¿La Junta Directiva y el Comité de Auditoría reciben información oportuna acerca del cumplimiento de las leyes y	1			¿De qué manera?	SÍ	La contadora se encarga de mantener informada, de manera actualizada y continua, frente a los requerimientos de ley dado por

			regulaciones, y los requerimientos de las entidades de vigilancia y control?					las autoridades correspondientes
68	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿La administración tiene establecidos procedimientos de control para asegurar el conocimiento de los acuerdos de confidencialidad, por parte de todos y cada uno de los funcionarios de la entidad?	1		¿Cuáles son los procedimientos y dónde se encuentran ubicados?	SÍ	Parte del contrato que se genera entre los empleados y el empleador contempla las políticas de seguridad de la información.
69	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	¿Cuenta la entidad con limitaciones de acceso a los sistemas de información?		1	¿Cuáles son y quién es el responsable de hacerle seguimiento?	NO	Aunque no se posee un límite establecido para el acceso a los sistemas de información, no se genera un interés real de acceder a ellos.
70	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos	¿Existe un procedimiento para el acompañamiento a los visitantes		1	¿Quién es el responsable de su ejecución?	NO	Documentado no se encuentra, sin embargo el gerente general y cada persona

		os.	de la entidad?					ajena a la organización es acompañada por un funcionario de esta, cuando se le realiza algún tipo de recorrido.
71	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla actividades de control.	¿La entidad cuenta con controles para salvaguardar las instalaciones y su personal?		1	¿Cuáles son?	NO	De acuerdo con las indagaciones realizadas, la compañía no cuenta con seguros estrictos para salvaguardar sus activos. Por otro lado, se observó que el personal no cuenta con un sistema de seguridad amplio para la realización de los trabajos La organización posee un circuito amplio de cámaras de vigilancia, además de ello cuenta con vigilancia satelital especializada. En

								cuanto a los empleados están afiliados a una ARL, la cual cubre cualquier riesgo de los empleados.
72	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Cuenta la entidad con indicadores para medir su rendimiento?		1		¿Dónde están documentados y quién los controla?	NO Solos usa como indicador el aumento en los ingresos.
73	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Todos los procesos cuentan con procedimientos y actividades de control documentadas?		1		¿Cómo se documentan y como se verifica su cumplimiento?	NO No se documentan todos los controles existentes. A pesar de ello, sí quedan documentados los controles de los principales procesos.
74	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla actividades de control.	¿Existe una metodología de difusión de las actividades de control?		1		¿Cómo se encuentra documentada?	NO No se encuentran documentadas.
75	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	¿Existe un método estructurado para documentar, almacenar y		1		¿Quién es el responsable y este se encuentra documentado?	NO No se encuentran documentadas.

			recuperar eficientemente las políticas y los procedimientos de la compañía?						
76	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Usa información relevante.	¿Revisa la compañía sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si aún son adecuadas para las actividades de la organización?		1		¿Quién es el responsable y este se encuentra documentado?	NO	No se cuenta con políticas y procedimientos documentados, de acuerdo con las actividades de la organización.
77	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Existen políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de operaciones?		1		¿Cuáles son sus límites?	NO	No se cuenta con políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de operaciones. Se manejan de forma muy informal y son presentados al gerente general.
78	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla actividades de control.	¿Existe una metodología para la autorización y el control de documentos?	1			¿Cuál es y cómo se encuentra documentada?	SÍ	Los documentos son diseñados en su mayoría por la asistente administrativa, revisados y

									aprobados por el gerente y archivados.
79	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Usa información relevante.	¿Existen indicadores para la función de cada proceso?			1	¿Qué tipo de indicadores?	NO	No existen indicadores en los procesos.
80	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Existe una metodología para asegurar la existencia de controles en los procesos?			1	¿Cuál es?	NO	
81	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿En la estructura de la organización se tiene concebida una segregación de funciones?	1			¿Dónde se encuentra documentada?	NO	No se encuentran documentos.
82	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Usa información relevante.	¿Incluye el informe de gestión, la evaluación sobre el desempeño de los sistemas de revelación y control de los estados financieros?	1			Es verificado por algún órgano de control de la compañía, antes de ser enviado a la asamblea o terceros?	SÍ	Los estados financieros son preparados teniendo en cuenta los criterios adecuados de revelación.

83	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Están documentadas las políticas y los procedimientos contables?	1		¿En qué fecha fueron aprobados por la JD? Estos incluyen como mínimo: * Supervisión de los procesos contables. * Evaluaciones y supervisión a los aplicativos, acceso a la información y archivo. * Informes de seguimiento. * Validación de la calidad de la información (medición y reconocimiento).	SÍ	Los procedimientos contables son establecidos por la contadora. Se encuentran documentados de manera digital y retroalimentados por la asistente contable.
84	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	¿Existe un sistema de inventario para todos los activos?	1		¿Cuáles son?	SÍ	Todos los documentos de soporte para la valoración y gestión de los activos fijos son generados y controlados por la contadora.
85	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	¿Existe supervisión a los sistemas de información contable?	1		¿Por parte de quién?	SÍ	La contadora.

86	III. ACTIVIDADE S DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Se definen las responsabilidades para el personal de Sistemas y demás funcionarios, como usuarios del servicio de tecnología?			1	¿Dónde se encuentran definidas?	NO	No se cuenta como tal con un personal de Sistemas.
87	III. ACTIVIDADE S DE CONTROL	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	¿La entidad cumple con los requerimientos legales para derechos de autor, privacidad y comercio electrónico?	1			¿Dónde se encuentran documentadas?	SÍ	Se encuentra en actas.
88	III. ACTIVIDADE S DE CONTROL	Selecciona y desarrolla actividades de control.	¿Existe una estructura organizacional del Departamento de Sistemas documentada y divulgada entre sus miembros?			1	¿En dónde se puede evidenciar?	N/A	No existe un departamento de sistemas.
89	III. ACTIVIDADE S DE CONTROL	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	¿Existe un plan estratégico de tecnología?			1	¿Cada cuánto se actualiza?	N/A	No existe un plan estratégico de tecnología.

90	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.	¿Se encuentra alineado el plan estratégico de tecnología con el plan institucional?		1	¿Dónde se encuentra documentado y quién lo supervisa?	N/A	
92	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿La entidad cuenta con planes de calidad de tecnología?		1	¿Cuáles son y cómo se documentan?	N/A	
93	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿La entidad cuenta con un departamento que asegura la calidad de la tecnología y continuidad de los servicios?		1	¿Cómo está definido?	N/A	
94	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿La entidad cuenta con procedimientos para la capacitación de usuarios finales y del personal de aseguramiento de la calidad?		1	¿Cuál es la metodología?	NO	No se encuentran definidos procedimientos para la capacitación del personal.
95	III. ACTIVIDADES DE CONTROL	Se implementa a través de políticas y procedimientos.	¿Se cuenta con plan de contingencia y continuidad del negocio?		1	¿Dónde se encuentra documentado y cuál es la fecha de última	NO	No se prevé un plan de contingencias para la seguridad de la

		os.					actualización?		información dentro de la compañía.
96	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Cuenta la entidad con una política de seguridad de la información?	1			¿Fecha y acta de JD de aprobación?	NO	No se encuentra documentada.
97	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Cuenta la entidad con un estatuto debidamente actualizado y alineado con las decisiones tomadas por la asamblea y la JD?			1	¿Dónde se puede verificar (fecha y acta de JD o asamblea de aprobación)?	N/A	
98	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿La entidad cuenta con un reglamento interno de trabajo y de higiene y seguridad industrial, debidamente actualizado y ajustado a la legislación laboral en Colombia?	1			¿Dónde se encuentra publicado?	SÍ	En diferentes áreas de la organización.
99	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿La entidad cuenta con documentos		1		¿Cada cuánto se actualizan y quién los controla?	NO	La organización no cuenta documentos

	ÓN		formalizados para evidenciar los controles generales y específicos para la entrada, procesamiento y salida de la información?					formalizados para la evidencia de controles, en cuanto al procesamiento de información.
100	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿La entidad cuenta un sistema o política en la cual se definan los responsables de la información y las personas que pueden tener acceso a ella?	1		¿Cómo se encuentra documentado?	NO	No se encuentra documentado. La información administrativa es manejada principalmente por la asistente administrativa.
101	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Cuenta la entidad con procedimientos en los cuales se establezcan los parámetros para la entrega de copias (papel y medio magnético, entre otros)?	1		¿Qué seguimiento se le realiza?	SÍ	Los documentos o copias que se generen son firmados por quien recibe y archivados por la asistente administrativa.
102	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Cuenta la entidad con procedimiento para retener o	1		¿Qué seguimiento se realiza a este? ¿Y cómo se encuentra	SÍ	Periódicamente se realiza un <i>backup</i> de la información que

			reproducir los documentos fuentes originales, para facilitar la recuperación y reconstrucción (<i>backup</i>)?			documentado?		se encuentra en cada uno de los equipos y se almacena de manera externa.
103	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿La información de la entidad se encuentra clasificada y rotulada?	1		¿Dentro de qué proceso se encuentra definido y qué tipo de información está incluida?	SÍ	La información está debidamente clasificada, de acuerdo con su contenido.
104	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Cuenta la entidad con procedimiento de custodia de información?	1		¿Dentro de qué proceso se encuentra definido y qué tipo de información está incluida?	NO	La información física es archivada de manera confidencial.
105	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica externamente	¿Cuenta la entidad con mecanismos para evitar el uso de información privilegiada en beneficio propio o de terceros?	1		¿Qué mecanismos se utilizan?	SÍ	Firma de políticas de seguridad, en cuanto se hace la contratación,
106	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Cuenta la entidad con un programa de administración de la seguridad de la		1	¿Dónde se encuentra documentado?	NO	

			información, que incluye implantación, divulgación y educación?						
107	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Cuenta la entidad con procedimientos para el manejo de la información y canales de comunicación?			1	¿En estos se definen canales de comunicación responsable en su manejo, requisitos de la información que se divulga, frecuencia de la comunicación, responsables, destinatarios y controles al proceso de comunicación?	N/A	
108	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Se ofrece entrenamiento a los nuevos empleados o a los empleados que empiezan en un nuevo cargo, para explicarles su papel, sus responsabilidades y sus funciones?	1			¿Incluye este entrenamiento una lista de los controles específicos por los cuales deben cumplir?	SÍ	En cuanto ingresa un nuevo empleado se le hace un recorrido por la organización e inducción de sus funciones.
109	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Existe un proceso por medio del cual los empleados	1			¿Cuál es?	NO	Comunicación directa con el gerente.

			pueden comunicar cualquier incidente de seguridad?					
110	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Se revisan, investigan y resuelven oportunamente todos los incidentes de seguridad que son reportados?	1		¿De qué manera?	NO	Revisión de las sugerencias.
111	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica externamente .	Existe algún mecanismo para recibir quejas o sugerencias de clientes, proveedores o empleados, de una manera estructurada para poder identificar los posibles indicadores de mal funcionamiento y oportunidades de mejoramiento?		1	¿Cuáles son?	NO	Se reciben directamente las quejas o sugerencias de los clientes, proveedores o empleados, al gerente de la organización.
112	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica externamente .	¿Existe un proceso para hacer seguimiento a		1	¿Por medio de qué proceso?	NO	No se realizan encuestas de satisfacción a clientes o

			las comunicaciones de los clientes, proveedores y otros terceros externos?					proveedores, en las cuales se informe del estado del servicio de la empresa.	
113	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Fluye la información entre los niveles correspondientes de la organización?	1			¿A través de qué canales?	NO	La comunicación se da de manera oral.
114	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿La entidad dispone de políticas escritas sobre el licenciamiento de <i>software</i> ?	1			¿Dónde se encuentran documentadas?	SÍ	Archivo documental de licencias.
115	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Los equipos se encuentran asignados por escrito mediante un acta de entrega de recepción a las personas que los utilizan?		1		¿Dónde se resguarda dicha información?	NO	La organización cuenta como máximo con seis equipos y no se tiene un acta de entrega de estos a cada responsable.
116	IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Comunica internamente.	¿Se elabora un presupuesto para el área de sistemas?			1	¿Cómo se le da seguimiento y cómo se encuentra documentado?	N/A	
117	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independiente	¿Cuenta la entidad con una política de monitoreo,		1		¿Existe el acta en la cual se aprobó esta política?	NO	No existe ningún tipo de documentación frente al

		s.	aprobada por la alta dirección?					monitoreo.
118	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿Cuenta la entidad con procedimientos en los cuales se definan las actividades de monitoreo realizadas por los jefes de área?		1		¿Existe en el Manual de Procesos las actividades de monitoreo realizadas por los jefes?	NO No existe un manual documentado, pero cada uno de los encargados de área actúa conforme a sus responsabilidades asignadas.
119	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿Se efectúa anualmente una evaluación del control interno, por parte de la auditoría interna?		1		¿Hace parte del plan de auditoría y se encuentra documentado en este?	NO No existe gestión frente a la auditoría interna.
120	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	¿Realiza la administración acciones que corrijan oportunamente las deficiencias informadas por el Departamento de Auditoría Interna?	1			¿En el informe de auditoría se evalúan las recomendaciones de auditorías anteriores?	NO Aunque no se da como tal por parte del Departamento de Auditoría Interna, sí se generan acciones correctivas prontas.
121	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	¿Realiza la administración acciones para responder oportunamente		1		¿En el informe de auditoría se evalúan las recomendaciones de auditorías	NO No se realiza un informe como tal para responder por los hallazgos y las

			a los hallazgos y las recomendaciones del revisor fiscal?				internas y externas anteriores?		recomendaciones que se hagan por parte del revisor fiscal.
122	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿Es el Departamento de Auditoría Interna independiente de las actividades que audita?			1	¿Están claras las funciones del Departamento de Auditoría en el tema de independencia?	N/A	No existe un departamento de auditoría interna.
123	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿Se les prohíbe a los miembros del Departamento de Auditoría Interna tener responsabilidades operativas, que puedan entrar en conflicto con sus funciones de control?			1	¿Están claras las funciones del Departamento de Auditoría en el tema de independencia?	N/A	
124	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	Tiene el Departamento de Auditoría Interna acceso directo al órgano directivo, al Comité de Riesgos o al			1	¿Existen actas de reunión entre el Departamento de Auditoría y los órganos de dirección?	N/A	

			Comité de Auditoría?						
125	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	¿Realiza la alta dirección una revisión anual de la calidad y el alcance de cobertura del trabajo de Auditoría Interna?			1	¿Existe el acta en la cual se evidencia la evaluación del plan de auditoría?	N/A	
126	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	Teniendo en cuenta la naturaleza y el tamaño del negocio, ¿el alcance del trabajo de Auditoría Interna es apropiado para realizar seguimiento a los riesgos con que cuenta la compañía?			1	¿Existe el plan de auditoría, con sus alcances?	NO	No existe un plan de auditoría.
127	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿Prepara el Departamento de Auditoría Interna un plan anual?			1	¿Existe el plan de auditoría, con sus alcances?	N/A	De acuerdo con el tamaño de la organización, no se cuenta con un departamento de auditoría interna. Actualmente la organización está
128	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	¿Se reportan el alcance del trabajo planeado y los			1	¿Existe un acta en la cual se evidencia la rendición de	N/A	

			resultados al órgano directivo?				cuentas del Departamento de Auditoría?		entrando en un proceso de implementación de control, por ende se ha contratado una persona externa para la evaluación de sus procesos así como su formalización y documentación.
129	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independiente s.	¿Tienen los auditores internos autoridad para examinar cualquier aspecto de las operaciones de la empresa?			1	¿Cuáles son y cómo se documentan?	N/A	
130	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independiente s.	La JD o el Comité de Auditoría conocen y discuten las comunicaciones emitidas por la revisoría fiscal o auditoría interna?			1	¿Existe un acta en la cual se pueda ver que se hizo un análisis de los dictámenes de la revisoría fiscal y los informes de auditoría?	N/A	
131	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	¿Evalúa la Junta Directiva las recomendacione s sobre el SCI que formula el Comité de Auditoría?			1	¿Existen actas en las cuales se evidencie la evaluación de las recomendaciones de la JD sobre el SCI?	N/A	
132	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	¿Presenta la Junta Directiva a la Asamblea un informe sobre el			1	¿En las actas de asamblea se evidencia la presentación de este informe?	N/A	

			resultado de la evaluación de SCI, basado en las recomendaciones del Comité de Auditoría?					
133	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿El Comité de Auditoría realiza seguimiento a las instrucciones de Junta Directiva, relativas al sistema de control interno?		1	¿Se encuentra en un acta la revisión del sistema de control interno?	N/A	
134	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿Realiza el representante legal o Comité de Auditoría la revisión periódica al Código de Ética?		1	¿Existe un acta en la cual se evidencia la revisión y el cambio del Código de Ética?	NO	No se evidencia, de acuerdo con las visitas realizadas, una evaluación periódica al Código de Ética.
135	V. MONITOREO	Conduce evaluaciones continuas o independientes.	¿La JD cuenta con personas que tengan conocimientos o experiencia en el sector?	1		¿Están los perfiles del miembro de JD acordes con la necesidad de planeación del negocio?	SÍ	La JD está conformada por el gerente general, el cual está formado para la actividad que se realiza dentro de la organización, la producción y

									comercialización de suelas para calzado.
136	V. MONITOREO	Evalúa y comunica deficiencias.	¿Las PQR (peticiones, quejas y reclamos) son atendidas de acuerdo con los tiempos establecidos y cumplen con la necesidad expresada por el cliente?	1			¿Existen indicadores de satisfacción del cliente y respuestas de PQR?	SÍ	Las PQR son enviadas por correo electrónico a la asistente administrativa, quien las transfiere de manera oral o las envía por <i>e-mail</i> al gerente.

Anexo 2. Análisis de los procesos

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
¿Cuál PROCESO estoy analizando?	Proceso de compras	
¿Cuáles son los OBJETIVOS del PROCESO? ¿Qué se desea lograr?	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la compra de materia prima requerida para el proceso productivo. • Conseguir una óptima negociación para obtener beneficios en precios. • Adquirir materia prima que cumpla con los estándares requeridos. 	
¿Formato o documento de entrada? Orden de compra generada.	¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.? La persona encargada “asistente de compras” debe, a partir de la aprobación y comunicación del gerente general, realizar una cotización al proveedor de materia prima requerida (la empresa posee un único proveedor), así como su posterior pedido. Después que la compra sea cotizada y aprobada por el gerente, debe estar atenta y generar seguimiento a la orden de compra. Al momento de recibo de la orden de compra, ella debe verificar que el material entregado cumpla con el ordenado.	¿Formato o documento de salida? Factura de compra recibida y orden de compra archivada.

¿Existen indicadores de desempeño?	No	¿Cuáles son?	N/A		¿Tiempo del proceso?	En promedio tres días
¿Este PROCESO se encuentra documentado?	No	¿Cuál es la última versión?	N/A	¿Dónde se puede consultar?	N/A	
¿Qué normas o regulación se aplican en este proceso?						
FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación pronta y adecuada con el proveedor: FORTALEZA • Aprobación de órdenes de compra de manera ágil y eficaz: FORTALEZA • Agilidad y claridad en el seguimiento de la orden de compra: FORTALEZA • Carencia en la búsqueda de diferentes proveedores: DEBILIDAD • Asignación y centralización de la información en una sola persona: DEBILIDAD • Dependencia de un único proveedor: 					

	DEBILIDAD	
OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevos proveedores: OPORTUNIDAD • Bajo poder de negociación con proveedores: AMENAZA 	
Análisis de riesgos		
¿Cuál es la causa-raíz del problema? (Debido a)	¿Cuál es el RIESGO inherente? (Puede ocurrir)	¿Cuál es el efecto? (Lo que generaría)
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo poder de negociación existente con el proveedor. • Entrega a destiempo de mercancía. • Verificación inadecuada de la mercancía recibida*. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los costos de materia prima. • Retraso en el proceso de producción. • Carencia de materia prima necesaria para desarrollar el proceso productivo*. • Aceptación de mercancía de calidad diferente a la requerida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los precios de venta o una disminución en la utilidad. • Retraso en la distribución de la mercancía.

				<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar nuevamente el proceso de compra.
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente?	Alto	¿Cuál es el impacto?	Alto	¿Dónde se puede consultar la matriz de los riesgos inherentes y residuales?
Controles				
¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?	¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?		¿Quién es el responsable de su ejecución?	¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?
Documento generación de orden de pedido, aprobación y comprobación.	Documentación de la orden de pedido, verificación y comprobación de mercancía recibida.		Asistente de compras.	Comprobación entre la materia prima física y formatos de órdenes de pedido acordes. La materia prima es verificada manualmente de acuerdo con su textura y composición. La orden de compra se maneja de forma manual y es archivada en cuanto

					se culmina el proceso de compra y verificación.
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?	Baja	¿Cuál es el impact?	Medio	¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?	Se posee un nivel de tolerancia al riesgo bajo y está dado por el cumplimiento en las fechas (dos días, a partir de la acordada), calidad (óptima para el proceso).
¿Cómo monitorean las señales de alerta para mitigar que se materialice el riesgo?	Se realiza la verificación del estado de la documentación y de su congruencia con el material físico existente. De igual manera, se verifican los factores determinantes del proceso como lo son el cumplimiento en los tiempos de entrega pactados, cantidad y calidad de la mercancía recibida.				
Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?	La organización posee un nivel de aseguramiento interno escaso, si se precisa en el proceso de compras, que resulta ser uno de los más fundamentales en el desarrollo de la cadena de producción. Es evidente la carencia de controles y de una documentación sólida que permita mantener una mayor gestión y control. De igual manera, se resalta la necesidad de buscar diferentes proveedores para que de esta forma se disminuyan notablemente los riesgos generados por la dependencia de un mismo proveedor y una posible disminución en los precios.				
ESTRATEGIAS	Sí, se recomienda hacer cambios en los controles puesto que, a pesar de				

<p>¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?</p>	<p>tener controles implementados, estos no logran integrar los diferentes puntos del proceso de compras. Adicional a ello, los controles existentes no contemplan de manera directa los riesgos del proceso.</p>
---	--

<p align="center">PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</p>		
<p>¿Cuál PROCESO estoy analizando?</p>	<p align="center">Registro de información financiera.</p>	
<p>¿Cuáles son los OBJETIVOS del PROCESO? ¿Qué se desea lograr?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar las causaciones adecuadas de los hechos financieros. • Mantener la información contable actualizada. • Generar reportes financieros útiles para la gerencia. 	
<p>¿Formato o documento de entrada?</p> <p>Factura de compra o venta. Notas de</p>	<p>¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.?</p> <p>La persona encargada es la asistente de contabilidad. Su labor es generar los registros contables correspondientes a los hechos económicos de la organización. Esta actividad se hace para alimentar el sistema contable de la empresa. Se hace en las instalaciones y la encargada cuenta con las herramientas y el ambiente apropiado para su trabajo. La información recibida en el área contable es sellada con la forma el y día que se recibió. El <i>software</i> contable que se posee es Word Office, el cual cuenta con su licencia de uso debidamente actualizada. Cabe resaltar que se</p>	<p>¿Formato o documento de salida?</p> <p>El documento contable correspondiente al</p>

<p>crédito o débito. Comprobantes de ingreso y egreso y órdenes de producción.</p>	<p>encuentra licenciado para uso en dos equipos: servidor (asistente contable) y usuario (contadora). Este sistema trabaja de forma integral, es decir, se posee un ingreso a la información y su modificación de manera completa en ambos equipos (y sus usuarios). Sin embargo, cabe destacar que el programa permite visualizar y editar información de manera específica (inventarios, cuentas por cobrar, facturación). El sistema de costeo utilizado por la organización se da por órdenes y tiene en cuenta la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, de manera adecuada. Cada uno de los documentos permite llevar e identificar cada uno de los agentes que intervinieron en el proceso: quién generó, revisó y aprobó. Los documentos son hechos (en su mayoría) por la asistente contable, y revisados y aprobados por la contadora. Cada uno de los roles son explicados más detalladamente en la estructura funcional de la empresa.</p>			<p>registro, informes de libros auxiliares, diarios, estados financieros, comprobantes contables, notas débito o crédito y facturas de venta.</p>	
<p>¿Existen indicadores de desempeño?</p>	<p>No</p>	<p>¿Cuáles son?</p>	<p>N/A</p>	<p>¿Tiempo del proceso?</p>	<p>Promedio de cinco minutos por documento (esta información)</p>

					n correspond e al tiempo de registro contable).
¿Este PROCESO se encuentra documentado?	No	¿Cuál es la última versión?	N/A	¿Dónde se puede consultar?	N/A
¿Qué normas o regulación se aplican en este proceso?	<p>NIIF (normas internacionales de información financiera).</p> <p>Cumplimiento con normativas locales, Ley 1314 del 2009.</p>				
FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación continua y apropiada con la contadora: FORTALEZA • Conocimiento de la información y estrategia contable de la organización: FORTALEZA • Agilidad y claridad en desarrollo del proceso de causación: FORTALEZA • Gran dominio y manejo de la información contable: FORTALEZA 				

	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación y centralización de la información en una sola persona: DEBILIDAD
<p>OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de cortes y procesos que permitan optimizar el tiempo de entrega de informes: OPORTUNIDAD • Falta de actualización en materia contable: AMENAZA • Presentación de información tributaria en periodos inadecuados: AMENAZA

Análisis de riesgos

<p align="center">¿Cuál es la causa-raíz del problema? (Debido a)</p>	<p align="center">¿Cuál es el RIESGO inherente? (Puede ocurrir)</p>	<p align="center">¿Cuál es el efecto? (Lo que generaría)</p>
<p>Pérdida de soportes contables de los hechos económicos generadores*. Falta del debido cuidado, al momento de generar un registro contable,</p>	<p>No se realice el registro de los mismos* Se genere información contable incorrecta,</p>	<p>Sesgo en la información contable*, Inexactitud en la información financiera.</p>

¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente?	Me dia	¿Cuál es el impacto?	Medio	¿Dónde se puede consultar la matriz de los riesgos inherentes y residuales?	
Controles					
¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?	¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?		¿Quién es el responsable de su ejecución?	¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?	
Planilla de documentos recibidos.	Documentación de soportes y facturas recibidas.		Asistente contable.	Comprobación entre la información financiera registrada en el sistema y su soporte correspondiente.	
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?	Baja	¿Cuál es el impacto?	Baja	¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?	Existe un nivel de tolerancia al riesgo mínimo (0), puesto que la información contable precisa ser exacta.
¿Cómo monitorean las señales de alerta para mitigar que se materialice el	Se realiza una revisión por parte de la contadora de cada una de las facturas de compra registradas en el sistema contable. Dicha revisión tiene como herramienta de control la planilla de documentos recibidos, de tal manera que se evidencian las facturas que no poseen su				

riesgo?	correspondiente causación a tiempo, de manera adecuada.
Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?	Se puede evidenciar que el proceso de registro contable posee un sistema de controles destacables, dados principalmente por la naturaleza del <i>software</i> mismo. De igual forma cabe resaltar que la información atraviesa por diversos controles a lo largo del todo el proceso, lo cual genera una mayor seguridad de la información y una disminución de los riesgos. Sin embargo, la información, por su carácter financiero y documental, lleva a ser más exigente en sus controles.
ESTRATEGIAS ¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?	Fortalecer los controles frente al seguimiento de los documentos. Debido a los diferentes puntos por los que la información y sus soportes deben atravesar a lo largo del proceso de contabilización y aprobación, se hace pertinente desarrollar un sistema documental que permita mantener un control y vigilancia del estado actual de los documentos contables.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
¿Cuál PROCESO estoy analizando?	Diseño y producción de moldes
¿Cuáles son los OBJETIVOS del PROCESO? ¿Qué se desea lograr?	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los moldes correspondientes a los requerimientos del mercado. • Diseñar moldes que cumplan con los estándares propios para su uso en la organización.

<p>¿Formato o documento de entrada?</p> <p>Solicitud de diseño generada por el gerente general.</p>	<p>¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.?</p> <p>La persona encargada es el diseñador gráfico. Su labor es la de diseñar, a través de un <i>software</i>, el modelo requerido por parte del gerente. El diseño digital es aprobado por el gerente y pasa a ser generado en bloques de aluminio, por medio de maquinaria especializada que se encuentra en la organización.</p>				<p>¿Formato o documento de salida?</p> <p>Nuevo diseño generado y aprobado, el cual se muestra de manera digital.</p>	
<p>¿Existen indicadores de desempeño?</p>	<p>No</p>	<p>¿Cuáles son?</p>	<p>N/A</p>		<p>¿Tiempo del proceso?</p>	<p>Promedio de una semana, por modelo.</p>
<p>¿Este PROCESO se encuentra documentado?</p>	<p>No</p>	<p>¿Cuál es la última versión?</p>	<p>N/A</p>	<p>¿Dónde se puede consultar?</p>	<p>N/A</p>	
<p>¿Qué normas o</p>						

<p>regulación se aplican en este proceso?</p>		
<p>FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia amplia por parte del diseñador: FORTALEZA • Delegación de funciones a una única persona: DEBILIDAD 	
<p>OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al poseer interiorizado este procedimiento se tiene la posibilidad de generar desarrollos propios y diferenciación: OPORTUNIDAD • Externalidades que ocasionen inasistencias del diseñador: AMENAZA 	
<p>Análisis de riesgos</p>		
<p>¿Cuál es la causa-raíz del problema? (Debido a)</p> <p>Carencia de una orden de producción clara y precisa.</p>	<p>¿Cuál es el RIESGO inherente? (Puede ocurrir)</p> <p>Captación de información requerida errónea, por parte del diseñador.</p>	<p>¿Cuál es el efecto? (Lo que generaría)</p> <p>Diseño de moldes que no cumplan con las características requeridas por el</p>

				gerente, lo cual generaría retrasos o pérdidas en el proceso de producción.
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente?	Media	¿Cuál es el impacto?	Alto	¿Dónde se puede consultar la matriz de los riesgos inherentes y residuales?
Controles				
¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?	¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?	¿Quién es el responsable de su ejecución?	¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?	
Visualización previa del molde de manera digital.	Verificación entre el diseño planeado y los requerimientos presentados por el gerente (esta etapa del proceso no está previamente documentada, la verificación se hace de manera visual entre el	Diseñador gráfico.	Antes de que el molde diseñado digitalmente pase a ser generado de manera física con la maquinaria encargada, es visualizado múltiples veces, desde diferentes ángulos y ubicando cada uno de los puntos precisos para así tener	

	molde generado por el <i>software</i> de diseño y el gerente).				claridad de cuál será su resultado físico. Se verifica el cumplimiento de los controles y se evidencia que los diseños físicos presenten de manera adecuada las características requeridas.
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?	Baja	¿Cuál es el impacto?	Alto	¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?	Puesto que el desarrollo del molde es la base para la producción en masa, su nivel de tolerancia es bajo y se da por la precisión en el diseño final.
¿Cómo monitorean las señales de alerta para mitigar que se materialice el riesgo?	Se realiza una revisión del diseño de manera digital, por parte del diseñador gráfico, en compañía del gerente. De esta manera se logra detectar y corregir imprecisiones que se presenten en el diseño.				
Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este	El proceso de producción de moldes se encuentra en un estado mínimo de control. Debido a que no existe una documentación formal y fortalecida que permita evidenciar de manera clara y precisa cuáles son				

proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?	los requerimientos del gerente y se pueden presentar confusiones al momento del desarrollar el molde. De igual forma cabe resaltar que este proceso resulta clave, puesto que es del cual parte la cadena de valor de la organización.
ESTRATEGIAS ¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?	Se deben realizar cambios en el proceso y en los controles. Debido a la carencia de un sistema de control específico para el proceso, es necesario diseñar un nuevo sistema de control que permita mitigar los riesgos de una manera deseada.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
¿Cuál PROCESO estoy analizando?	Producción de suelas	
¿Cuáles son los OBJETIVOS del PROCESO? ¿Qué se desea lograr?	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a través de la transformación de materia prima suelas. • Cumplir con las órdenes de producción correspondientes. • Cumplir con las fechas de entrega pactadas. • Recoger, manipular y reutilizar las mermas generadas. 	
¿Formato o documento de entrada?	¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.? Esta actividad está a cargo de los operarios. Su función es ingresar la materia prima en la maquinaria correspondiente para que esta genere un proceso de transformación. Además de ello, son los encargados de rotar los diferentes moldes en la maquinaria para cumplir con los	¿Formato o documento de salida?

Ordenes de producción	requerimientos de cada una de las órdenes de producción. Además, deben entregar, ordenar y clasificar las suelas según, la orden de producción. Tienen como función adicional retirar y reutilizar las mermas generadas en el proceso de transformación de las suelas.				Orden de producción firmada	
¿Existen indicadores de desempeño?	No	¿Cuáles son?	N/A		¿Tiempo del proceso?	Promedio de tres minutos, por cada par de suelas.
¿Este PROCESO se encuentra documentado?	No	¿Cuál es la última versión?	N/A	¿Dónde se puede consultar?	N/A	
¿Qué normas o regulación se aplican en este proceso?	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 1443 del 2014. • Decreto 2072 del 2015. • Decreto 52 del 2017. 					
FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia amplia por parte de los operarios: FORTALEZA • Se genera una retroalimentación después de realizar el desarrollo de las ordenes de producción, de esta manera se logra fortalecer y visualizar las posibles amenazas que afecten el proceso de 					

	<p>producción:</p> <p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reutilización de mermas de materia prima generadas en el proceso: <p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un manual de procedimientos en el cual se explique el proceso productivo: <p>DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral adecuado para que los trabajadores puedan desarrollar sus labores de una manera correcta: <p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confusión en el desarrollo de sus funciones o en procesos adecuados, al no existir un manual de proceso claro y preciso: <p>DEBILIDAD</p>
<p>OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos productivos al implementar tecnología de punta: <p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes laborales causados por no usar la implementación entregada: <p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inasistencia del supervisor por motivos externos: <p>AMENAZA</p>

Análisis de riesgos

<p align="center">¿Cuál es la causa raíz del problema? (Debido a)</p>	<p align="center">¿Cuál es el RIESGO inherente? (Puede ocurrir)</p>	<p align="center">¿Cuál es el efecto? (Lo que generaría)</p>
<p>Inexistencia de un manual de procesos que explique de manera clara las funciones y los objetivos por cumplir, por parte de los operarios*.</p> <p>Fallos en el cumplimiento de las funciones del supervisor.</p> <p>Las capacitaciones se dan de manera oral y no existe un criterio evaluativo frente a estas.</p> <p>Los operarios no tienen en cuenta los criterios dados en las órdenes de producción.</p> <p>Entendimiento incorrecto del funcionamiento de la maquinaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación de cantidades incorrectas a las requeridas (exceso o déficit de producción conforme a lo requerido)*. • Fabricación de referencias incorrectas a las requeridas. • Entrega a destiempo de órdenes de producción. • Desperdicio de materia prima. • Uso indebido de la maquinaria. • Manipulación equivocada de la materia prima. • Accidentes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de inventario final no previsto. • Incumplimiento en la entrega de pedidos, en los tiempos acordados. • Costos de inventario generados por exceso de inventario final.

<p>Falta de concientización frente a los riesgos laborales presentes en la labor por desarrollar.</p>	<p>(físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales o mecánicos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reutilización obligatoria de materia prima. • Costos por materia prima desechada. • Costos por reparación de la maquinaria. • Costos generados por la incapacidad del operador. • Posibilidad de demandas y prejuicios a
---	---	--

				la organizació n.
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente?	Med ia	¿Cuál es el impacto?	Alto	¿Dónde se puede consultar la matriz de los riesgos inherentes y residuales?
Controles				
¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?	¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?		¿Quién es el responsable de su ejecución?	¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?
No existe un sistema de control documental que permita indagar sobre el proceso por desarrollar y la generación de controles documentales que integren todo el sistema de producción. El	Verificación constante por parte del supervisor de materiales adecuados, manejo de las herramientas de forma correcta, vigilancia del área de producción y verificación de moldes adecuados para desarrollar la orden de producción.		Supervisor de operaciones.	Para la verificación del cumplimiento de los controles, el supervisor interviene y vigila de cerca el proceso de producción buscando posibles errores y amenazas. De igual manera está atento a que se cumpla con los criterios de seguridad laboral adecuados (uso

<p>supervisor de operaciones es el encargado de verificar el cumplimiento de los requisitos de seguridad para el operario y vigilar el desarrollo del proceso productivo.</p>			<p>de botas, guantes y herramientas de manejo de manera correcta).</p>		
<p>¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?</p>	<p>Baja</p>	<p>¿Cuál es el impacto?</p>	<p>Bajo</p>	<p>¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?</p>	<p>El apetito al riesgo resulta bajo. A pesar de que se da como el proceso <i>Core</i> del negocio, la afectación mínima no genera grandes impactos para la organización. Se da de acuerdo con el número de unidades erradas, con un máximo del 10 % de cada orden de producción.</p>
<p>¿Cómo monitorean las señales de alerta</p>	<p>Las señales de alerta se monitorean a través de la observación continua del supervisor, quien mantiene una vigilancia de los diferentes factores</p>				

<p>para mitigar que se materialice el riesgo?</p>	<p>que pueden llegar a afectar el debido desarrollo del proceso de producción.</p>
<p>Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?</p>	<p>El proceso de producción resulta ser el proceso clave en el desarrollo del negocio, puesto que se trata de una empresa manufacturera. Es por ello que se precisa resaltar que existe un evidente descuido frente a los riesgos (laborales y del proceso) que se podrían presentar. La mayoría de los riesgos (del proceso) que se pueden evidenciar se dan debido a la carencia de un manual de procesos, al cual puedan remitirse los operarios en caso de requerir adquirir nuevamente información acerca del proceso productivo, esto dado a que la inducción de manera oral y orientada por el supervisor en ocasiones no basta; es por lo anterior que se recomienda generar un manual de procesos en el cual se especifique de manera puntual cuáles son los procedimientos que deben mantener y seguir los operarios en el desarrollo correcto de sus actividades. En adición a lo mencionado, se evidencia la carencia de un control documental que permita integrar las diferentes partes del proceso (separación de materia prima, preparación de cantidades asignadas, puesta en marcha de la maquinaria, agregación de materia prima, transformación, separación de producto terminado y mermas, orden y alistamiento para despacho). Del mismo modo es pertinente señalar que la organización posee un correcto control (dado por el supervisor) del uso de dotación adecuada para el desarrollo de las actividades. Esto</p>

	<p>demuestra el interés de la organización por lograr mantener estándares legales actualizados y pertinentes a su actividad económica. Sin embargo, se recomienda que dicha supervisión y control se de manera documental (para evitar pérdidas de la información y la imposibilidad de un seguimiento adecuado a casos en los cuales no se cumpla con lo requerido), cuando el supervisor no se encuentre. Cabe resaltar que dado el ritmo de producción que mantiene la organización, se realiza mantenimiento preventivo a la maquinaria con una periodicidad de dos meses. No se han presentado fallas que generen la detención del proceso productivo de manera intempestiva.</p>
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?</p>	<p>Se recomienda generar cambios en los controles, puesto que la actividad de producción se resalta como la más relevante de la organización. Se sugiere que la estrategia integre los diferentes puntos que posee el proceso de producción para así mantener un control más detallado y puntual del proceso. De igual manera sobresale la necesidad de generar de forma distinta un informe para el control del manejo de maquinaria y dotación del personal, ya que a pesar que estos riesgos estén presentes en el proceso de producción, se trata de categorías distintas (una afecta el proceso de manera directa, la otra a la organización de forma general).</p>

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS					
¿Cuál PROCESO estoy analizando?	Almacenamiento y empaque				
¿Cuáles son los OBJETIVOS del PROCESO? ¿Qué se desea lograr?	<ul style="list-style-type: none"> Organizar y empaquetar cada uno de los pedidos correspondientes de manera adecuada. 				
¿Formato o documento de entrada? Orden de producción firmada.	¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.? Esta actividad está a cargo de las empacadoras. Su función es empaquetar, sellar y alistar en tulas las órdenes de producción correspondientes a cada uno de los clientes. La capacidad de cada una de las tulas es de 30 pares y permite mantener un mayor control de la cantidad que se envía en cada pedido. Se realiza de manera coordinada para obtener una mayor eficiencia en el tiempo de este proceso.			¿Formato o documento de salida? Orden de despacho.	
¿Existen indicadores de desempeño?	No	¿Cuáles son?	N/A		¿Tiempo del proceso?
¿Este PROCESO se encuentra documentado?	No	¿Cuál es la última versión?	N/A	¿Dónde se puede consultar?	N/A

<p>¿Qué normas o regulación se aplican en este proceso?</p>		
<p>FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia amplia por parte de las empacadoras: FORTALEZA • Estándares claros de cantidad y capacidad de cada tula: FORTALEZA • Conteo y monitoreo manual: DEBILIDAD • Inexistencia de un manual de funciones definido para el proceso: DEBILIDAD 	
<p>OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inasistencia del supervisor por motivos externos: AMENAZA • Retroalimentación del proceso señalando sus puntos positivos y las maneras en las cuales se podría mejorar, por parte de las empacadoras: OPORTUNIDAD 	
<p>Análisis de riesgos</p>		
<p>¿Cuál es la causa raíz del problema? (Debido a)</p>	<p>¿Cuál es el RIESGO inherente? (Puede ocurrir)</p>	<p>¿Cuál es el Efecto? (Lo que</p>

<p>Fallas al momento de contar las cantidades que se empaacan en cada una de las tulas.</p>		<p>Empacar de manera equívoca a la orden de producción de cada uno de los clientes, sea dado por cantidades o referencias.</p>		<p>generaría)</p> <p>Retrasos en el envío de producción (si es detectado a tiempo).</p> <p>Costos por reenvío de mercancía.</p> <p>Pérdida por productos terminados no devueltos.</p>	
<p>¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente?</p>	<p>Bajo</p>	<p>¿Cuál es el impacto?</p>	<p>Alto</p>	<p>¿Dónde se puede consultar la matriz de los riesgos inherentes y residuales?</p>	
<p>Controles</p>					
<p>¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?</p>	<p>¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?</p>	<p>¿Quién es el responsable de su ejecución?</p>	<p>¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?</p>		
<p>El paso de mercancías del área</p>	<p>Verificación constante por parte del supervisor</p>	<p>Supervisor de empaque.</p>	<p>Se realiza una verificación teniendo en</p>		

<p>de producción al área de despachos tiene que ser aprobada por la supervisora.</p>	<p>de: número de unidades por empacar, número de unidades empacadas, correspondencia de referencias requeridas y empacadas, peso adecuado de cada una de las tulas, teniendo en cuenta el número de unidades establecidas, y número de unidades empacadas totales.</p>				<p>cuenta el número de incidencias presentadas.</p>
<p>¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?</p>	<p>Baja</p>	<p>¿Cuál es el impacto?</p>	<p>Medio</p>	<p>¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?</p>	<p>Bajo, puesto que es un proceso previo a la distribución de mercancía y la recuperación de estas, que genera costos para la organización. Se da de acuerdo con el número de unidades empacadas de manera incorrecta, equivalentes a dos para</p>

					<p>cada uno de los lotes de envío (no se genera una cuantía por orden, puesto que cada una de estas varía, pero el empaque se hace de forma seccionada).</p>
<p>¿Cómo monitorean las señales de alerta para mitigar que se materialice el riesgo?</p>	<p>Las señales de alerta se monitorean a través de la observación continua del supervisor, quien mantiene una vigilancia de los diferentes factores que pueden llegar a afectar el debido desarrollo del proceso de empaque.</p>				
<p>Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?</p>	<p>El proceso de empaque y almacenamiento se encuentra al final de la cadena productiva de la organización y es el proceso previo a la distribución y el despacho de la mercancía, es por ello que resulta altamente relevante, puesto que la carencia de controles en este punto provocaría errores con un margen de corrección menor, dada las condiciones a las que se ve sometida (posible materialización de los riesgos con fechas de entrega ya establecidas). Teniendo en cuenta la relevancia que posee este proceso y el estado actual de sus controles, se puede inferir que a pesar de poseer un proceso con puntos clave identificados, este no tiene un registro documental certero que permita evaluar, controlar y dirigir de una manera más óptima el proceso de</p>				

	<p>empaques. De igual forma se evidencia la centralización del control en un solo cargo (supervisor de empaque) por lo cual, en caso de que se presente la ausencia de esta persona, se generaría una posibilidad más alta de la materialización del riesgo. Es necesario entonces desarrollar un control documental que permita y apoye el adecuado control del proceso de acuerdo con sus estándares. Es notable la inexistencia de un manual de funciones que delimite y explique las funciones y los objetivos del proceso.</p>
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?</p>	<p>Se recomienda fortalecer los controles existentes y la generación un manual de funciones y objetivos del proceso. Se busca generar una estrategia de control documental que permita mantener un control adecuado del proceso, en caso de la inasistencia del supervisor de empaque.</p>

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
<p>¿Cuál PROCESO estoy analizando?</p>	<p>Distribución y alistamiento</p>
<p>¿Cuáles son los OBJETIVOS del PROCESO?</p> <p>¿Qué se desea lograr?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, clasificar y planificar los envíos de mercancía a los clientes a tiempo y en las condiciones pactadas.

<p>¿Formato o documento de entrada?</p> <p>Orden de despacho</p>	<p>¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.?</p> <p>Esta actividad está a cargo del supervisor de venta y distribución. Su labor principal es la de planificar, organizar y poner en disposición de salida la mercancía para el envío a los clientes. Dado que la distribución se hace por medio de una empresa transportadora es deber del supervisor mantener la comunicación y planificación directa con ellos.</p>				<p>¿Formato o documento de salida?</p> <p>Orden de salida. La factura (generada por el departamento contable) se envía de manera física adjunta a la mercancía.</p>	
<p>¿Existen indicadores de desempeño?</p>	<p>No</p>	<p>¿Cuáles son?</p>	<p>N/A</p>		<p>¿Tiempo del proceso?</p>	<p>Una hora promedio</p>
<p>¿Este PROCESO se</p>	<p>No</p>	<p>¿Cuál</p>	<p>N/A</p>	<p>¿Dónde</p>	<p>N/A</p>	

<p>encuentra documentado?</p>		<p>es la última versión?</p>		<p>se puede consultar?</p>	
<p>¿Qué normas o regulación se aplican en este proceso?</p>					
<p>FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad y larga experiencia con la empresa transportadora, lo cual genera un trabajo más eficaz: FORTALEZA • Existencia de diversos tipos de controles que permiten tener un mejor y eficaz desarrollo del proceso: FORTALEZA • Centralización y entendimiento de los documentos, solo por parte del supervisor: DEBILIDAD • Dependencia de una única empresa transportadora: DEBILIDAD 				
<p>OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en los tiempos generados por mala planeación de la distribuidora: AMENAZA • Terminación de negociación con el distribuidor: AMENAZA • Aumento no planeado en los precios de distribución: 				

		<p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida o robo de mercancía en el proceso de distribución: <p>AMENAZA</p>			
Análisis de riesgos					
<p>¿Cuál es la causa raíz del problema?</p> <p>(Debido a)</p> <p>Dependencia exclusiva a una única empresa distribuidora.</p>		<p>¿Cuál es el RIESGO inherente?</p> <p>(Puede ocurrir)</p> <p>Envío de mercancía no correspondiente a la orden de pedido y su cliente.</p>		<p>¿Cuál es el efecto?</p> <p>(Lo que generaría)</p> <p>Pérdida de confianza por parte de los clientes.</p>	
<p>¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente?</p>	<p>Muy bajo</p>	<p>¿Cuál es el impacto?</p>	<p>Alto</p>	<p>¿Dónde se puede consultar la matriz de los riesgos inherentes y residuales?</p>	
Controles					
<p>¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?</p>	<p>¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?</p>	<p>¿Quién es el responsable de su ejecución?</p>	<p>¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?</p>		
<p>Planilla de envíos. Registro fotográfico del envío.</p>	<p>Se genera un registro fotográfico que da constancia de</p>	<p>Supervisor de despacho.</p>	<p>De acuerdo con las incidencias presentadas por retrasos generados</p>		

<p>Registro del peso y condiciones de salida.</p>	<p>condiciones en las cuales se envía la mercancía y su peso al momento de ser enviado. Registro documental de datos de salida.</p>				<p>en el envío de mercancía a los clientes. Las PQR son enviadas de manera digital vie <i>e-mail</i> o explicadas de manera oral por medios telefónicos. Son recibidas y comunicadas al gerente y al supervisor de despacho, por la asistente de gerencia.</p>
<p>¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?</p>	<p>Baja</p>	<p>¿Cuál es el impacto?</p>	<p>Bajo</p>	<p>¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?</p>	<p>El nivel de tolerancia al riesgo es bajo, puesto que a partir de este proceso la mercancía sale de las instalaciones y representa una dificultad para su reintegración. Su criterio es el de lotes enviados de manera incorrecta o con datos erróneos.</p>
<p>¿Cómo monitorean las señales de alerta</p>	<p>Las señales de alerta se monitorean a través de la observación continua del supervisor y la comunicación y satisfacción presentada por los</p>				

para mitigar que se materialice el riesgo?	clientes con los envíos de su mercancía.
Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?	Se evidencia la existencia de diversos documentos que permiten mantener un correcto desarrollo del proceso. A pesar de ello se hace relevante la inexistencia de un manual de procesos que permita entender y desarrollar las funciones de control de una manera adecuada, en caso de que no se encuentre el supervisor de despachos. De igual forma es necesario resaltar la eficiencia que se presenta por medio de los controles existentes ya que recopila, de distintas maneras, el estado de salida de la mercancía, lo que genera una solidez denotada en este proceso. Así mismo, sobresale que el proceso distribución y envío de mercancías está gestionado por una empresa especializada en esta tarea.
ESTRATEGIAS ¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?	El proceso y los controles implementados funcionan de manera correcta, por lo cual se recomienda generar un manual de procesos que permita integrar dichos controles.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
¿Cuál PROCESO estoy analizando?	Contratación y afiliación a ARL, FPS y EPS .
¿Cuáles son los	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar, entrevistar, contratar y afiliar a ARL, AOS y EPS a los

<p>OBJETIVOS del PROCESO?</p> <p>¿Qué se desea lograr?</p>	<p>empleados nuevos en la organización</p>	
<p>¿Formato o documento de entrada?</p> <p>Requerimiento de personal</p>	<p>¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.?</p> <p>Se genera un requerimiento de personal por parte del gerente general. A partir de este, la asistente contable crea la vacante y es puesta a información en medios electrónicos (páginas web orientadas a la búsqueda de personal). Cuando los candidatos cumplen con el perfil indicado son llamados a entrevista, que está a cargo del gerente general quien evalúa las capacidades y actitudes de los candidatos para seleccionar al más adecuado. En cuanto el candidato es seleccionado pasa a ser contratado por la empresa.</p> <p>Se genera el contrato con los elementos de carácter general y especial, propios del contrato de trabajo de acuerdo con el cargo del seleccionado. A partir de la vinculación con la organización se procede a la respectiva afiliación a salud y caja de compensación, según los requerimientos de los empleados.</p>	<p>¿Formato o documento de Salida?</p> <p>Se hace un contrato firmado por el empleado, junto con documentos como hoja de vida, fotocopia de la cédula y copia de las afiliaciones correspondientes.</p>

<p>¿Existen indicadores de desempeño?</p>	<p>No</p>	<p>¿Cuáles son?</p>	<p>N/A</p>		<p>¿Tiempo del Proceso?</p>	<p>Una semana en promedio (todo el proceso). Un día promedio (entrevista y afiliación).</p>
<p>¿Este PROCESO se encuentra documentado?</p>	<p>No</p>	<p>¿Cuál es la última versión?</p>	<p>N/A</p>	<p>¿Dónde se puede consultar?</p>	<p>N/A</p>	
<p>¿Qué normas o regulación se aplican en este proceso?</p>	<p>Código Sustantivo de Trabajo Ley 100 de 1993 Decreto 692 de 1994 Decreto 2353 de 2015 Decreto 723 de 2013</p>					
<p>FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de selección cortos: FORTALEZA • Existencia de un requerimiento de personal con características específicas: FORTALEZA • Herramientas tecnológicas de bajo costo que permiten generar 					

	<p>los procesos de búsqueda de personal:</p> <p>DEBILIDAD</p>
<p>OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de personal con las características requeridas: AMENAZA • Generación de tarifas mínimas de cobro en páginas web que apoyan la búsqueda de personal: AMENAZA • Tercerización del proceso de reclutamiento: POTENCIAL

Análisis de riesgos

<p>¿Cuál es la causa raíz del problema? (Debido a)</p> <p>Selección inadecuada del personal requerido.</p>	<p>¿Cuál es el RIESGO inherente? (Puede ocurrir)</p> <p>Problemas en la ejecución adecuada de las funciones.</p>	<p>¿Cuál es el efecto? (Lo que generaría)</p> <p>Interrupción y fallos en los demás procesos. Costos por búsqueda nueva de personal.</p>
---	---	--

<p>¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo</p>	<p>Medio</p>	<p>¿Cuál es el</p>	<p>Medio</p>	<p>¿Dónde se puede consultar la matriz de</p>	
--	--------------	---------------------------	--------------	--	--

inherente?		impacto?		los riesgos inherentes y residuales?	
Controles					
¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?	¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?		¿Quién es el responsable de su ejecución?	¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?	
Requerimiento de personal. Reclutamiento por medio de páginas web. Entrevista con el gerente. Contrato laboral. Documentos de afiliación a ARL, FPS y EPS.	Se crea la vacante de acuerdo con los requerimientos exactos dados por el gerente. Filtros generados por las plataformas de búsqueda. Contrato laboral con descripción específica de términos por tratar durante la vinculación laboral. Carpetas individuales con toda la documentación de los empleados.		Asistente de contabilidad.	De acuerdo con el desempeño de los empleados en su labor. A pesar de la inexistencia de indicadores de desempeño, este se ve plasmado en la eficiencia y el correcto desarrollo de las labores de sus actividades.	

¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?	Baja	¿Cuál es el impacto?	Bajo	¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?	El nivel de tolerancia es medio y se da de acuerdo con el cumplimiento adecuado de las actividades de cada uno de los cargos. De tal manera que se presenta según la frecuencia e impacto de cada uno de los casos.
¿Cómo monitorean las señales de alerta para mitigar que se materialice el riesgo?	Las señales de alerta se monitorean a través de la observación continua de los diferentes supervisores y sus procesos. La comunicación se da por parte de los supervisores al gerente general y de esta manera hacer seguimiento a cada uno de los casos.				
Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?	Se evidencia la existencia de diversos controles dados de manera interna por parte de la organización y controles suministrados, de manera externa, por parte de las páginas web que prestan el servicio de publicación de las vacantes. Sin embargo, sobresale la manera en la cual los candidatos son entrevistados (por parte del gerente), lo cual refleja un proceso de selección sesgado puesto que, a pesar de la existencia de los diversos controles mencionados, no existe personal correctamente				

	capacitado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de una manera óptima.
ESTRATEGIAS ¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?	El proceso se encuentra diseñado de una manera correcta, por lo cual se recomienda fortalecer los controles existentes, generar una retroalimentación del proceso que permita mejorar el desarrollo del proceso y producir de manera documental (a través de un manual de funciones) una guía que permita entender el proceso de mejor manera a una persona diferente a la asistente contable.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
¿Cuál PROCESO estoy analizando?	Cobro de cartera y tesorería.	
¿Cuáles son los OBJETIVOS del PROCESO? ¿Qué se desea lograr?	Identificar, gestionar y cobrar la cartera morosa.	
¿Formato o documento de entrada? Planilla de cobros.	¿Qué debo hacer, cómo, cuándo, para qué, por qué, dónde, etc.? Teniendo en cuenta que la encargada de este proceso es la asistente contable, quien se debe comunicar con aquellos proveedores que se encuentran en mora con la organización (superan el plazo previamente	¿Formato o documento de salida? Se genera compromiso de pago que se documenta de manera

		<p>establecido) y persuadir a que se genere el pronto pago a la organización, cabe resaltar que se cuenta con una clasificación existente de clientes (dada por el gerente), por medio de la cual se les ha otorgado un plazo de pago diferente a los diversos acreedores de acuerdo con múltiples criterios (negociaciones anteriores, puntualidad en los plazos establecidos históricamente, cantidades vendidas y cantidades en mora), se procede a hacer el cobro de cartera de aquellos que superan el plazo previamente establecido. Por tanto, algunas negociaciones obedecen a pagos oportunos a 30 días, otras a 60 días y por último a 90 días.</p>			<p>digital y se envía vía <i>e-mail</i> al cliente (si se logró acordar entre las partes) o una planilla de cobros pendientes, en caso de no haber logrado la comunicación.</p>	
¿Existen indicadores de desempeño?	No	¿Cuáles son?	N/A		¿Tiempo del proceso?	Tres horas en promedio
¿Este PROCESO se encuentra documentado?	No	¿Cuál es la última versión?	N/A	¿Dónde se puede consultar?	N/A	
¿Qué normas o regulación se aplican en este proceso?						

<p>FORTALEZAS y DEBILIDADES (Internas - Real)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad en la comunicación con clientes: FORTALEZA • Negociaciones previas que permiten generar una mayor confianza y un correcto cumplimiento con los plazos establecidos: FORTALEZA • No se ha cuantificado el costo de la pérdida de liquidez generada por la cartera morosa: DEBILIDAD 	
<p>OPORTUNIDADES y AMENAZAS (Externas - Potencial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de cartera por no pago (riesgo de crédito): AMENAZA • No generación de pago por problemas financieros del acreedor (riesgo de liquidez por parte del cliente): AMENAZA • Liquidación de la empresa acreedora (riesgo de mercado): AMENAZA • Aumentar la liquidez de la empresa por medio de la facturación: POTENCIAL 	
<p>Análisis de riesgos</p>		
<p>¿Cuál es la causa raíz del problema? (Debido a)</p>	<p>¿Cuál es el RIESGO inherente? (Puede ocurrir)</p>	<p>¿Cuál es el efecto? (Lo que</p>

Incumplimiento del pago por parte de los clientes en las fechas acordadas.		Retrasos excesivos en la entrada de dinero proveniente del cobro a clientes o pérdida de cartera por incumplimiento rotundo.		generaría) Costos por apalancamiento con otro tipo de acreedores. Problemas de liquidez para la organización.	
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo inherente?	Medio	¿Cuál es el impacto?	Medio	¿Dónde se puede consultar la matriz de los riesgos inherentes y residuales?	
Controles					
¿Qué mecanismos o dispositivos están implementados?	¿Cuáles son las actividades realizadas para controlar?		¿Quién es el responsable de su ejecución?	¿Cómo verifican que siempre funcionan efectivamente?	
Documentos expositivos de cartera morosa generados por el programa contable.	Teniendo en cuenta la información generada por el programa contable, se hace una comunicación para		Asistente de contabilidad.	De acuerdo con la eficiencia en la recuperación de cartera dada por valores cuantitativos y acuerdos	

	consultar el estado actual del pago o para persuadir al cliente de generar el pago de manera oportuna.				de pago generados.
¿Probabilidad de ocurrencia del riesgo residual?	Baja	¿Cuál es el impacto?	Bajo	¿Cuál es el nivel de tolerancia o apetito al riesgo?	El nivel de tolerancia es medio y varía según los términos de negociación existentes con cada cliente.
¿Cómo monitorean las señales de alerta para mitigar que se materialice el riesgo?	Las señales de alerta se monitorean a través de la observación y documentación digital continua de la frecuencia en el incumplimiento de pago, en las fechas acordadas, o de los compromisos de pago pactados.				
Conclusión: ¿cómo considera que está gestionado este proceso, desde el punto de vista del aseguramiento?	Se evidencia la existencia de controles que actúan de manera eficiente, de tal manera que permiten identificar, gestionar y desarrollar el proceso de cobro de una manera adecuada. Sin embargo, se resalta la carencia de una medición cuantitativa del costo generado por el incumplimiento de pago por parte de los clientes (dado por la búsqueda de nuevas fuentes de financiación y pérdida del valor del dinero en el tiempo). De igual manera destaca el bajo nivel de cuantificación de los criterios usados para el establecimiento de plazos de pago para cada uno de los clientes.				

<p>ESTRATEGIAS</p> <p>¿Se deberían realizar cambios en el proceso o en los controles?</p>	<p>El proceso se encuentra diseñado de una manera adecuada, puesto que este pretende generar las señales de alerta en momentos oportunos que permitan el cobro de cartera en los tiempos pactados, por lo cual se recomienda generar estrategias que fortalezcan los controles existentes y de esta manera lograr consolidar el proceso de cobro.</p>
---	---

Anexo 3. Matriz de riesgos

EVALUACIÓN DE RIESGOS												
		RIESGO INHERENTE						RIESGO RESIDUAL				
#	PROCESO	RIESGO INHERENTE	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN DEL RIESGO INHERENTE	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE	CONTROLES	PROBABILIDAD	IMPACTO	VALORACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL	
1	Compras de mercancía	Carencia de materia prima necesaria para desarrollar el proceso productivo.	4	4	16	Muy grave	Documento de generación de orden de pedido, aprobación y comprobación.	2	3	6	Apreciable	

2	Registro de información financiera	No se realice el registro de información financiera	3	3	9	Importante	Planilla de documentos recibidos.	1	2	2	Marginal
3	Diseño y producción de moldes	Captación de información requerida errónea por parte del diseñador	3	4	12	Importante	Verificación entre el diseño planeado y los requerimientos presentados por el gerente.	2	4	8	Apreciable
4	Producción de suelas	Fabricación de cantidades	3	5	15	Muy grave	Verificación constante por parte del supervisor de materiales	3	3	9	Importante

		incorrecta s a las requeridas (exceso o déficit de producción, conforme a lo requerido)					adecuados, manejo de las herramientas de forma correcta, vigilancia del área de producción y verificación de moldes adecuados para desarrollar la orden de producción.				
5	Almacena miento y empaquetado	Empacar de manera equivoca a la orden de producción de cada uno de los clientes, sea por	3	4	12	Importante	Verificación constante por parte del supervisor del número de unidades por empacar, número de unidades empacadas, correspondencia de referencias requeridas y	1	2	2	Marginal

		cantidades o referencias.					empacadas, peso adecuado de cada una de las tulas, teniendo en cuenta el número de unidades establecidas y el número de unidades empacadas totales.				
6	Proceso de distribución y alistamiento	Retraso en los tiempos de entrega	1	5	5	Apreciable	Se genera un registro fotográfico que da constancia de condiciones en las cuales se envía la mercancía y su peso al momento de ser enviado. Registro documental de datos de salida.	1	2	2	Marginal

7	Contratación y afiliación a ARL, FPS, EPS	Problemas en la ejecución adecuada de las funciones.	3	3	9	Importante	Se crea la vacante de acuerdo con los requerimientos exactos dados por el gerente. Filtros generados por las plataformas de búsqueda. Contrato laboral con descripción específica de términos por tratar durante la vinculación laboral.	2	2	4	Apreciable
	Cobro de cartera y tesorería	Retrasos excesivos en la entrada de dinero.pro	3	3	9	Importante	Documentos expositivos de cartera morosa generados por el programa contable.	2	2	4	Apreciable

		veniente del cobro a clientes o pérdida de cartera por incumpli miento rotundo.									
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 4. Resultados de la evaluación de componentes COSO

ENTORNO DE CONTROL

Riesgos	Impacto	Sugerencias o recomendaciones de los autores
La organización no cuenta con un código de conducta o reglamento interno de trabajo, el cual sea divulgado e implementado dentro de la empresa, que permita definir a los empleados de la organización cuál debe ser su comportamiento y sus valores dentro del entorno laboral.	La falta de un código de conducta divulgado dentro de la organización hace que los empleados desconozcan las fallas leves, graves, sanciones y comportamientos que deben tener dentro de la compañía. De igual forma todas las organizaciones están obligadas a contar con un código de conducta; de no se así, se someterán a multas significativas para la empresa.	Elaborar un documento que contenga un código de conducta o reglamento interno de trabajo, función que debe cumplir el área administrativa de la empresa, ya que es donde se centran los valores y comportamientos de los empleados, para cumplir sus funciones bajo las normas y leyes de la empresa.
No se tienen definidos los perfiles de cargos que garanticen que el personal tenga la competencia necesaria para su nivel de responsabilidades y	El impacto que genera no tener definidos los perfiles de cargo, las responsabilidades y la asignación de tareas, es alto. Cuando estos no se dan a conocer a los trabajadores, las operaciones de	Documentar y definir los perfiles de cargo en los cuales se soporten las actividades y responsabilidades de cada operario de la organización, para

<p>asignación de tareas. No se cuenta con planes estratégicos y de entrenamiento sobre las funciones por realizar en cada uno de los cargos con los que cuenta la organización.</p>	<p>la compañía funcionan con autonomía y no de acuerdo con las necesidades del gerente y de la empresa.</p>	<p>buscar lograr el objetivo común de SUJHER.</p>
<p>No se realizan evaluaciones de desempeño, en las cuales se demuestre el compromiso con los valores éticos y de integridad de la organización.</p>	<p>El no realizar evaluaciones de desempeño dentro de las organizaciones genera un impacto negativo, ya que no refleja una visión global de las habilidades de los empleados. Esto dificulta la identificación de candidatos potenciales para cargos de gestión y también puede impedir que la compañía aproveche adecuadamente el talento interno para proyectos importantes. Al no saber cómo utilizar su personal adecuadamente, la empresa se ve obligada a asumir el costo de reclutar y contratar a nuevos empleados, cuando</p>	<p>Elaborar un documento que permita la evaluación de desempeño de los empleados, en el cual se demuestre un compromiso con los valores éticos y de integridad con la organización.</p>

	<p>los pasos adicionales pueden no ser necesarios.</p> <p>La información obtenida durante las evaluaciones del personal se utiliza para determinar el presupuesto de personal para el próximo año.</p>	
<p>No se tienen definidas ni documentadas las políticas para la selección y contratación de personal, que garanticen que el personal tenga la competencia necesaria para su nivel de responsabilidades y asignación de tareas.</p>	<p>La falta de políticas para la selección y contratación de personal puede generar que la organización no vincule personal lo suficientemente capacitado para realizar las labores, tanto operativas como administrativas, lo que crea atrasos en los pedidos e inconsistencia en la información financiera de la compañía, lo cual contribuirá a una desconfianza en la estabilidad de la empresa para proveedores y clientes.</p>	<p>Se debe estructurar un procedimiento de contratación, el cual contenga como mínimo:</p> <p>Hoja de vida del contratado con estudios, experiencia laboral, referencias personales, certificado de afiliación a EPS, a caja de compensación y a ARL. De este procedimiento se debe estructurar un formato en el que se evidencie la existencia de dicha información.</p> <p>Implementar perfiles de cargo que</p>

		garanticen que el personal tenga la competencia necesaria para su nivel de responsabilidades y asignación de tareas.
No se cuenta con un comité de auditoría, el cual pueda evaluar la situación actual de la organización e informe al gerente general en qué circunstancias se encuentra la empresa actualmente.	El no contar con un comité de auditoría no es una obligación para este tipo de organización, pero no tener otra voz que verifique y valide los procesos generará una mayor desconfianza del manejo de la información de la empresa.	Debido al tamaño de la empresa, el revisor fiscal, en cumplimiento del Decreto 2496 de 2015, debe evaluar el control interno con base en la NIA 265, e informar oportunamente las debilidades directamente al gerente general.
No se realizan reuniones de Junta Directiva: de acuerdo con el tamaño de la organización, no se cuenta conformada una Junta Directiva que asesore al gerente. Por otro lado, las	No contar con una documentación de las reuniones que se realicen en la empresa genera ineficiencias al cumplimiento y seguimiento de los temas relevantes y evaluados.	Documentar en actas las reuniones del Comité Administrativo, realizadas entre el gerente general y la contadora, con el fin de que no se presenten inconsistencias de información y para

<p>reuniones del Comité Administrativo, entre la contadora y el gerente general, son informales y no se hace seguimiento de estas reuniones, documentado en actas.</p>		<p>tener evidencia de las reuniones establecidas y las situaciones que se presentan dentro de la organización.</p>
<p>La organización no cuenta con políticas documentadas conocidas y de fácil acceso para los empleados.</p>	<p>No definir políticas en la organización impacta en sus actividades, al hacer que estas se realicen informalmente y no haya una percepción de cada involucrado en su proceso.</p>	<p>Creación y documentación de políticas claras para que estas puedan ser divulgadas y posean un fácil acceso para los empleados.</p>
<p>No se tienen definidas políticas de recursos humanos para la contratación, promoción y aumento en los salarios, para que los empleados conozcan las expectativas de la dirección en la promoción o ascensos.</p>	<p>Al no definir políticas de recurso humano podría impactar en la eficiencia y el cumplimiento de actividades de los empleados, puesto que se verán motivados en sus labores por obtener beneficios futuros.</p>	<p>Definir y documentar políticas de recurso humano, como la promoción y el aumento de salarios para que los empleados conozcan las expectativas de la dirección en promoción. Se debe inculcar en la empresa que siempre una buena labor deber ser</p>

		recompensada y, de igual forma, dejar por escrito los incrementos salariales que se realicen anualmente, para evitar demandas contra la organización.
No hay políticas preventivas, a fin de establecer o indicar las posibles tentaciones que puedan llevar a sus empleados a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos.	Al no definir políticas preventivas, los empleados de la organización no sabrán cuáles serán las consecuencias legales en el momento de incurrir en un acto deshonesto en la empresa.	Definir y documentar políticas antifraude, que sean reconocidas por todos los empleados de la organización, así como las consecuencias que lleva el actuar deshonestamente en la empresa.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Riesgos	Impacto	Sugerencias o recomendaciones de los Autores
A pesar de la existencia de objetivos y metas, la organización no posee una estrategia clara para su realización, de modo tal que no se contemplan los	El no planificar estrategias encaminadas a las metas y los objetivos de la empresa hace que la organización no se enfoque en su crecimiento. Es una falla que se genera desde la dirección frente a	Documentar formalizar y divulgar las políticas para definir los objetivos estratégicos, los objetivos generales, específicos, misión y visión de la

posibles riesgos que podrían impedir el logro o cumplimiento de dichos objetivos.	entes externos, en el cual se determinen las amenazas y oportunidades del negocio frente al mercado.	organización.
Debido a la inexistencia de una adecuada identificación de los riesgos por parte de la organización, no se evidencia un carácter documental que permita generar una gestión y desarrollo adecuado de estos.	Cuando no se realiza un seguimiento ni se documentan los riesgos de la organización, se está perdiendo el control de la empresa ya que se empieza a creer que las operaciones se están cumpliendo de una adecuada manera y que no existe una necesidad de crear controles fuertes para los diferentes procesos.	Asignar formalmente la función de evaluación de riesgos de la organización (puede ser interno o externo), quien debe suministrar al gerente general una visión del estado de la organización en su actualidad y el comportamiento que puede llegar a tener con un mejor monitoreo de sus procesos.
No se genera una comunicación de los objetivos estratégicos a las diferentes partes de la organización, lo que genera falta de armonía en el	Cuando no se divulgan los objetivos, tanto generales como estratégicos al personal de la organización, esto impacta directamente los procesos ya que todos no se encuentran trabajando	Documentación y divulgación de los objetivos de la organización en las diferentes áreas.

cumplimiento de metas globales.	por un mismo fin.	
La organización no cuenta con un departamento de control de riesgos.	No se identificarán los riesgos de los procesos operativos y administrativos, generando desconfianza para los usuarios del cumplimiento y el buen proceso en cada área de la empresa. Por otro lado, al no tener controles para los riesgos que se presenten, podrá la organización incurrir en pérdidas económicas significativas ocasionadas por un mal funcionamiento de los procesos.	Teniendo en cuenta el tamaño de la organización no se considera necesario la creación de un departamento específico que permita llevar un control y seguimiento a los riesgos; sin embargo, una persona podría ser asignada para cumplir con este deber.
Ausencia de esquemas que permitan identificar, medir y priorizar los riesgos (matriz de riesgos).	Al no tener un control de los riesgos, la organización puede estar sujeta a grandes fraudes, a una pérdida de liquidez e incluso a su cierre; por lo tanto, esto afectará directamente los objetivos por alcanzar. Por otra parte, para el logro de objetivos se debe tener un mayor control de la organización y conocer cuáles serán los riesgos que afecten	Elaborar y documentar la matriz de riesgos por procesos, en la cual se pueda evaluar el comportamiento que tienen los procesos a lo largo del tiempo. Como parte del ejercicio práctico se desarrolló una por los autores. Ver Anexo matriz de riesgos.

	directamente la actividad, por lo que se deben tener documentados y claros.	De debe dar a conocer y divulgarlo a cada usuario de la información.
No se evidencian procesos, procedimientos y controles para las diferentes áreas de la empresa (productivo, administrativo).	El impacto para este riesgo es alto ya que el no contar con una documentación soporte para el desarrollo de cada proceso hace que la organización sea más informal ante los ojos de entes externos, clientes, proveedores y entidades reguladoras como la Superintendencia de Sociedades y la DIAN, entre otros, lo cual puede llegar a crear multas a la organización por falta de documentación y soportes, ya que muchas entidades podrían interpretar actos ilegales del funcionamiento de la empresa.	Documentar, los procesos y procedimientos de cada área de la organización, tanto operativa como administrativa, dentro de los cuales se debe establecer: formato de arqueos de caja menor, formato de control de facturación, actas de reuniones, formato de evaluación de desempeño y capacitaciones, formatos de llamados de atención, formatos de conocimiento de objetivos, código interno de trabajo, misión, visión, organigrama y reconocimiento de funciones, formato de control de inventario, tanto de

materia prima como de activos fijos, y

formatos de llamados de atención.

Así mismo, realizar y documentar un

proceso de compras y ventas con los

siguientes documentos:

Proceso de compras:

Formato de proveedores.

Requisición de mercancía.

Orden de compra.

Ingreso de mercancía

.Proceso de ventas:

Orden de pedido.

Guía de entrega de mercancía.

Formato de factura de venta.

Cuentas de cobro.

Formato de devolución de mercancía.

No se cuenta con un procedimiento de divulgación de los mapas y las políticas de riesgos.	Cuando no se divulgan los riesgos en mapas o documentos ante el personal de la organización, no se mejoran los procesos para buscar un fin común del buen uso de prácticas empresariales y el crecimiento de SUJHER frente al mercado.	Establecer un procedimiento que permita dar una estandarización en cuanto a la divulgación de mapas y políticas de riesgos.
La organización no cuenta con un proceso para detectar, investigar y resolver fraudes.	Cuando no se implementa un proceso para investigar fraudes, se vuelve transparente para la empresa. Pueden estar ocurriendo fraudes, los cuales no son detectados por el gerente general y se incurra en pérdidas económicas para la organización.	Establecer un procedimiento para la supervisión de los riesgos para casos de fraude y hurto, entre otros. Se recomienda que este sea elaborado directamente por el gerente general.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Riesgos	Impacto	Sugerencias o recomendaciones de los Autores
No existe un departamento que haga un análisis certero a los controles	El no contar con un análisis certero de controles, coloca a la organización en una línea de riesgo	Debido al tamaño que posee la organización no existe un

<p>existentes.</p>	<p>alta, ya que al no tener controles en cada proceso, podría perder estabilidad la organización y llegar a la quiebra.</p>	<p>departamento encargado de generar un análisis de los controles. Sin embargo, es función del gerente general el analizar la eficiencia de los controles existentes.</p>
<p>No cuenta la organización con limitaciones de acceso de la información, tanto por medio magnético como físico.</p>	<p>Cuando no se cuenta con una limitación al acceso de información, y protección de esta, la empresa puede estar involucrada en situaciones ilícitas o ilegales que puedan generar su cierre por completo, por parte de entes investigativos. Por otro lado, cuando solo se salvaguarda la información en un mismo sitio se corre el riesgo que se pierda por completo. Si se cuenta con el manejo de información por proveedores externos de servicios, como recursos humanos, contabilidad o de tecnología de la información,</p>	<p>Crear límites estrictos para la seguridad de la información y tomar las medidas pertinentes para esto. Se deben crear actas de confidencialidad de la información y generar una responsabilidad con los usuarios.</p>

	hay que revisar que no se compartan datos de más entre las dos partes.	
No se encuentra documentado un procedimiento para el acompañamiento de visitantes dentro de la entidad (de acuerdo con la actividad que realiza la organización de producción, utilización de material químico y manejo de maquinaria pesada). Se debe contar con un procedimiento de seguridad.	El no estructurar y documentar un procedimiento para el acompañamiento de visitantes dentro de la planta productiva, genera un riesgo e impacto alto ya que los trabajadores y visitantes se encuentran expuestos a un accidente, lo que generaría sanciones y multas a la entidad por no contar con un protocolo de seguridad.	Elaborar el debido procedimiento de seguridad para empleados y visitantes de la organización, en el cual se informe las medidas de seguridad a tener en cuenta dentro de la planta de producción.
No se cuenta con controles para salvaguardar al personal y los activos de la organización.	La materialización de este riesgo lleva a pérdidas de activos para la empresa, lo que genera daños económicos directos. Como se mencionó en el riesgo anterior, está sujeta a demandas por parte de empleados por la falta de un protocolo de seguridad y pérdidas económicas altas ya que la	Elaborar actas de entrega de activos e identificar los activos con placas, llevando un control periódico de estos, y comprar seguros para la maquinaria para casos de pérdidas o hurtos. Realizar gestiones periódicas a la

	<p>maquinaria para la realización del producto son activos valorizados en millones de pesos.</p>	<p>salida y entrada de la información de la compañía, tanto de forma física como virtual, ya que se observa que se encuentra expuesta a personas externas.</p> <p>Asegurar los activos de la compañía mediante agentes de seguros.</p>
<p>No se cuenta con indicadores para medir los rendimientos de la organización. De acuerdo con lo indagado al gerente general, los únicos indicadores que se manejan son por crecimiento en ventas.</p>	<p>El no contar con indicadores de gestión y de cumplimiento hace que la organización no se acerque más a las metas propuestas, a sus objetivos y a un crecimiento frente al mercado. Esto generaría un estancamiento a nivel comercial.</p>	<p>Crear indicadores de gestión y de crecimiento para mantener un mejor control del estado de la organización.</p> <p>Esta actividad se puede encomendar a la contadora, quien maneja toda la información financiera de la compañía, y que el gerente general realice el monitoreo.</p> <p>Elaborar presupuestos anuales y</p>

		<p>semestrales, como mínimo. Esto ayudará a la empresa a controlar sus recursos y a utilizarlos de una mejor manera.</p> <p>Estipular metas de ventas.</p>
<p>No se cuentan con indicadores de desempeño de los trabajadores con los cuales se pueda medir el cumplimiento de los procesos, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<p>Cuando no se poseen indicadores de desempeño, la empresa no puede medir fiablemente la productividad, a la hora de realizar los trabajos. Esto genera que recursos sobrevalorados no se estén explotando de la mejor manera y se esté generando un estancamiento en el personal.</p>	<p>Crear indicadores de desempeño que permitan evaluar el cumplimiento adecuado de los procesos.</p>
<p>No se tienen definidas políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de operaciones, tanto administrativas como operativas.</p>	<p>Cuando no se tienen definidos y documentados los niveles jerárquicos de la organización, la aprobación de cada proceso hace autónomo el trabajo de los empleados, lo cual es un riesgo alto, ya que cada quien se hace responsable de su</p>	<p>Implementar un control de firmas autorizadas, según el nivel jerárquico de las diferentes áreas de la organización.</p> <p>Elaborar un formato para la</p>

	<p>trabajo sin ser revisado y aprobado, lo que genera procesos desconfiables, fraudes y pérdidas económicas.</p>	<p>autorización y aprobación de las diferentes operaciones que se realizan en la empresa.</p> <p>Formalizar en los procedimientos las personas a cargo de firmar cheques y aprobaciones de transferencias.</p>
<p>No se cuenta con políticas de ventas, compras, clientes y proveedores, en las cuales se pueda determinar una calificación de cada uno.</p>	<p>Cuando no se tienen políticas de venta, compra y pago, esto hace que la empresa pierda en mayor proporción su liquidez, lo que crea más pasivos en la empresa y una cartera no recuperable a futuro. Además, no se realiza un adecuado análisis de los gastos y costos.</p>	<p>Crear políticas de compras e implementar un método de clasificación de proveedores, por medio de un documento que incluya precios y datos de los proveedores.</p> <p>Estipular políticas de crédito con clientes y proveedores, con el fin de que cualquier cambio sea informado al gerente general. De acuerdo con las pruebas de recorrido se observó que no</p>

se manejan clientes fijos, por lo tanto generar créditos con ellos ayudará a que se queden con la empresa para la compra de su inventario y obtener los mejores precios frente a la competencia.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Riesgos	Impacto	Sugerencias o recomendaciones de los autores
No se encuentran documentos formalizados que permitan evidenciar los controles generales y específicos para la entrada, procesamiento y salida de la información.	Cuando no se cuenta con un mapa divulgado del acceso a la información, esto hace que la comunicación se pierda dentro del desarrollo del producto. Se pueden comunicar mal los pedidos y referencias, lo cual ocasiona pérdidas en materia prima y costos fijos o variables. Se debe tener un acceso a la producción para generar un <i>stock</i> de	Realizar un mapa de control de seguridad de la información que controle su entrada y salida.

inventario alto.

Al no realizar la debida divulgación de los procesos y procedimientos, en cada una de las áreas de la empresa para que sean conocidos por los empleados, se generan ineficiencias productivas en la organización.

No cuenta la entidad con un programa de administración de la seguridad de la información que incluya implantación, divulgación y educación.

Cuando no se crean actas o documentos de confidencialidad y seguridad de la información, se permite que toda la información esté libre de acceso, lo que crea actos ilícitos que involucren el nombre de la organización.

Implementar un programa y actas de confidencialidad y seguridad de la información, para que no todo el personal tenga acceso a información privada de la compañía.

<p>No se cuenta con un mecanismo para recibir quejas o sugerencias de clientes, proveedores o empleados de una manera estructurada, para poder identificar los posibles indicadores de mal funcionamiento y oportunidades de mejoramiento.</p>	<p>Cuando no se realizan formatos para quejas, reclamos o sugerencias, no se evidencia cuáles son las inconformidades que presentan los clientes y proveedores es un punto ciego para la organización, creyendo que todo lo están haciendo bien cuando tal vez no es así y se piensa en que satisfacen a sus usuarios, pero están es inconformes con sus pedidos, lo que crea pérdidas de clientes potenciales.</p>	<p>Implementar un mecanismo de respuesta para inconformidades, quejas y reclamos de clientes, proveedores y empleados, en el cual se pueda realizar una adecuada evaluación de cuáles son las situaciones que se presentan ante terceros que no estén permitiendo que la empresa surja en el mercado e incremente sus utilidades.</p>
<p>No se cuenta con un proceso para hacer seguimiento a las comunicaciones de los clientes, proveedores y otros terceros externos.</p>	<p>Cuando no se crea un proceso adecuado para el seguimiento de comunicaciones, tanto de entes externos como internos involucrados con la actividad de la empresa, esta puede encontrarse en riesgo ya que el no cumplimiento de normatividades puede generar multas e incluso el cierre de la planta.</p>	<p>Realizar mínimo cada seis meses una actualización de información requerida por entidades de vigilancia. A partir de que la organización se encuentra clasificada como pyme, se debe tener un control de los requerimientos de entidades externas: Ministerio de</p>

		Comercio, Industria y Turismo, DIAN y Superintendencia de Sociedades.
Se encuentra un punto de debilidad en la divulgación de los procesos y procedimientos dentro de la organización, los cuales sean reconocidos por los agentes internos y externos de la empresa.	Al no realizar la debida divulgación de los procesos y procedimientos en cada una de las áreas de la empresa y que sean conocidos por los empleados, esto genera ineficiencias productivas.	Realizar capacitaciones en las cuales se dé a conocer a todo el personal el funcionamiento de cada uno de los procesos, administrativos y productivos, y certificar que cada empleado fue informado de la divulgación de los procesos. Además, anexas a la hoja de vida de cada empleado su participación en las capacitaciones.
MONITOREO		
Riesgos	Impacto	Sugerencias o recomendaciones de los Autores
La entidad no cuenta con una política de monitoreo, aprobada por la alta	No realizar un monitoreo constante a cada área de la organización puede afectar los procesos	Se parte de recomendar una gestión completa por parte de la gerencia

<p>dirección.</p>	<p>productivos. Cada jefe de área o cada responsable de su proceso debe realizar un monitoreo del cumplimiento y la efectividad del control que se implemente, lo que ayudará a disminuir los riesgos de la empresa a los cuales está expuesta, como incumplimiento de pedidos, atrasos con los envíos de las mercancías, inconformidades con los clientes, atención al cliente, productos no elaborados como se han solicitado y errores en la producción de referencias de moldes para las suelas de calzado. Todos estos procesos se relacionan unos con otros, por lo cual se deben estar monitoreando constantemente.</p>	<p>general, en la cual se esté informando de cómo están evolucionando las áreas a lo largo del tiempo.</p> <p>Se recomienda implementar políticas de seguimiento y monitoreo a los procesos de la organización, en los cuales cada jefe responsable de su proceso sea quien se encargue de verificar el estado y cumplimiento, transmitiendo esta información al gerente general y a los entes externos.</p>
<p>No se efectúa anualmente una evaluación del control interno por parte de la auditoría interna o por</p>	<p>El no realizar evaluaciones de control interno aumenta el riesgo de estabilidad en el mercado y liquidez.</p>	<p>Definir y documentar políticas de monitoreo, las cuales sean evaluadas con un externo de la organización</p>

<p>parte de la gerencia general, que permitan tener el control de todas las actividades y los cumplimientos de los procedimientos.</p>	<p>Riesgo en funcionamiento de cada proceso. Ineficiencias y eficacias de los procedimientos.</p>	<p>(quien haga el rol de auditor interno).</p>
<p>No realiza la administración acciones para responder oportunamente a los hallazgos y las recomendaciones de la auditoría externa o quien realice una evaluación del estado de control interno.</p>	<p>Al no dar cumplimiento a los hallazgos de estos entes, puede generar opiniones con salvedades o abstención de opinión en los informes de revisoría fiscal, e informar que no se encuentra una razonabilidad tanto en las cifras como en los procesos que se realizan dentro de la empresa.</p>	<p>Realizar memorando y actas con los responsables de áreas, en las cuales se evidencien hallazgos y compromisos para la mejora de las recomendaciones dadas por los entes externos, para que estos, a término de plazos estipulados, sean evaluados en su cumplimiento.</p>

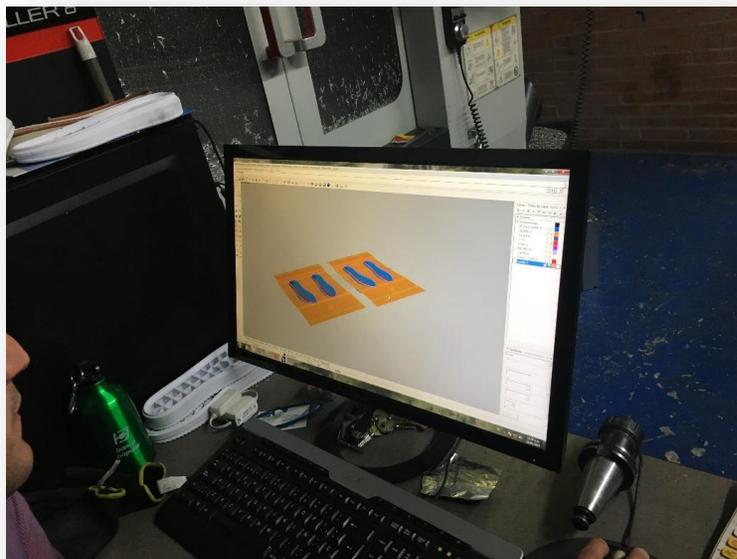
<p>No se realizan análisis o comparativos del desempeño de la organización con el presupuesto.</p>	<p>El no elaborar un presupuesto anual, implica un mal manejo de los recursos de la organización.</p>	<p>Para cumplir con un monitoreo del estado de la organización y el funcionamiento de los recursos, se debe partir de implementar un presupuesto.</p>
<p>No se evidenciaron documentos físicos en los cuales se realice un monitoreo al inventario de la organización.</p>	<p>Pérdidas de productos, inventarios, <i>stock</i> de inventario, pérdidas en costos indirectos y directos en la producción.</p>	<p>Implementar un proceso de conteo de existencias físicas de inventario ayudará a la organización a tener un mejor uso de sus activos y a cómo disponer de ellos.</p>
<p>No se realizan confirmaciones de saldos, un tipo de gestión o monitoreo a los saldos de las cuentas contables de la empresa.</p>	<p>Diferencias en los saldos contables entre clientes, proveedores, bancos y seguros.</p>	<p>Implementar una confirmación de saldos para proveedores, clientes y bancos, entre otros, con la cual se pueda realizar un cruce de información y la entidad no presente deudas con ninguna empresa. Este proceso se puede realizar</p>

mínimo una vez al mes.

Elaborar un formato de confirmación de saldos vía *e-mail* o por cartas. Esto ayudará a obtener una razonabilidad en las cifras reportadas en sus EEFF.

Elaborado por: los autores

REGISTROS FOTOGRÁFICOS



Registro fotográfico 1. Diseño de moldes



Registro fotográfico 2. Almacenamiento de materia prima



Registro fotográfico 3. Proceso de producción



Registro fotográfico 4. Producto final



Registro fotográfico 5. Área de almacenamiento y empaque



Registro fotográfico 6. Distribución y empaque



Registro fotográfico 7. Evidencia documental



Registro fotográfico 8. Evidencia documental