



**“SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO ACTIVIDAD DE
PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA UNA EMPRESA
AUTOMOTRIZ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

Presentado por

**Srta. Fany Patricia Torres Guillén
Sra. Gisella Azucena Manrique Maguiña
Sra. Ursula Zarela Candela Flores**

Asesor: Profesor José Maguiña Aliaga

[0000-0001-5400-6342](tel:0000-0001-5400-6342)

2019

Dedicatorias

A mis padres, hermanas, abuelita y sobrinos por su amor incondicional, y a nuestros profesores de la maestría, por sus valiosos consejos.

Fany Patricia Torres Guillén

A mi mamá, esposo y amigos por su apoyo y confianza, y a todos nuestros profesores de la maestría, por su asesoría y recomendaciones.

Gisella Azucena Manrique Maguiña

A mis hijas Paola y Leticia, a mi esposo Hernán por su amor incondicional, y a mis padres y hermanos por su apoyo.

Ursula Zarela Candela Flores

Agradecimientos

A Dios y a mi familia, por su apoyo incondicional

Fany Patricia Torres Guillén

A mi mamá y a mi esposo John, por su apoyo
incondicional.

Gisella Azucena Manrique Maguiña

A Dios, por su infinito amor.

Ursula Zarela Candela Flores

Resumen ejecutivo

El buen funcionamiento del sistema de control interno en una organización es fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos y el uso eficiente de sus recursos. Su aplicación es importante para prevenir, detectar, mitigar riesgos y asegurar la confiabilidad e integridad del informe financiero para la toma de decisiones oportuna; con ello, brinda seguridad a la gerencia en el buen desempeño de su gestión y confianza a los accionistas para continuar invirtiendo en la compañía.

De no existir un sistema de control interno sólido, los riesgos aumentan, se genera mayor complejidad en la gestión de la gerencia para combatir esos riesgos y, más aún, puede poner en peligro la hipótesis fundamental de “empresa en marcha” para la compañía.

Nuestra propuesta es elaborar un modelo de diagnóstico del sistema de control interno de una empresa del sector automotriz. Dado que este sector ha crecido de manera significativa en los últimos años en nuestro país, hemos considerado relevante desarrollar un modelo efectivo que utiliza como base la metodología del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway – COSO 2013*, y propone evaluar la aplicación de cada uno de sus componentes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión dentro de la compañía.

Esta metodología como base de las mejores prácticas de control interno, está orientada al análisis basado en riesgos, que en caso de no cumplir con los principios que se indican en cada componente puede generar un impacto negativo en los estados financieros.

Con la evaluación realizada y a través de nuestras conclusiones y recomendaciones, la compañía procederá a fortalecer el sistema de control interno, para garantizar la confiabilidad en sus reportes financieros, mejorar sus indicadores financieros y operativos y, finalmente, evitar pérdidas económicas.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Introducción.....	1
Capítulo I. Control interno	2
1. Justificación.....	2
1.1.Organismos de control en el Perú	3
1.1.1 El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	3
1.1.2 La Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS)	4
1.1.3 La Superintendencia de Mercados y Valores (SMV)	4
1.1.4 La Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT)	4
1.1.5 Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)	6
1.2Antecedentes del control interno	7
1.3Definición de control interno	8
1.4Principios del control interno	9
1.5Elementos del control interno	10
1.5.1 Estructura organizacional	10
1.5.2 Procedimientos	11
1.5.3 Personal.....	12
1.5.4 Vigilancia.....	13
1.6Modelo COSO y el marco de control interno	14
1.6.1. Definición.....	14
1.6.2 Entorno de control	17
1.6.3 Evaluación de riesgos	18
1.6.4 Actividades de control	20
1.6.5 Evaluación de información y comunicación	21
1.6.6 Evaluación de la supervisión	23
1.7Principales aportes de COSO en relación con el control interno	25
1.8Modelo COSO Gestión del Riesgo Empresarial	26
Capítulo II. Análisis interno de la empresa	30

1. Sector automotriz en el Perú	30
2. Antecedentes.....	31
3. Situación actual	31
4. Organigrama.....	34
5. Plan estratégico	34
5.1 Visión.....	34
5.2 Misión.....	34
5.3 Valores.....	35
5.4 Objetivos estratégicos	35
5.5 Análisis FODA.....	37
Capítulo III. Diagnóstico de la situación actual del control interno de la empresa	38
1. Resultado de la revisión de los principios de control interno según los componentes del COSO 2013.....	38
2. Análisis del nivel de madurez de los componentes del COSO 2013	39
2.1 Ambiente de control	39
2.2 Evaluación de riesgos	42
2.3 Actividades de control	47
2.4 Información y comunicación	49
2.5 Actividades de supervisión	51
Capítulo IV. Propuesta de mejora	53
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones	57
Bibliografía.....	58
Anexos.....	60
Notas biográficas.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Probabilidad	43
Tabla 2.	Impacto	44
Tabla 3.	Ponderación	44
Tabla 4.	Matriz de riesgos	44

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de control interno COSO	15
Gráfico 2.	Regiones de Perú	33
Gráfico 3.	Objetivos estratégicos Mafisa Motors SAC.	35
Gráfico 4.	Análisis FODA Mafisa Motors SAC.	37

Índice de anexos

Anexo 1.	Evaluación del cumplimiento de los principios de control interno según COSO 2013	61
----------	--	----

Introducción

La globalización, la comunicación y el libre comercio han permitido que muchos países puedan alcanzar un desarrollo económico constante; sin embargo, este crecimiento debe estar acompañado por medidas y controles que garanticen la continuidad de su negocio.

En las últimas décadas, hemos visto como compañías importantes y multinacionales han pasado a ser ejemplo de un deficiente control interno; en estos casos, no solo la pérdida afectó a los accionistas sino también a los grupos de interés como: empleados, clientes y proveedores, generando incluso un impacto negativo en una importante firma de auditoría, a tal grado de desaparecer. Ante este escándalo, *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (por sus siglas en inglés, COSO), en el año 1992 emitió una guía de control interno para ayudar a las altas direcciones a controlar y mitigar sus riesgos. Esta guía fue modificada en el año 2013 y se ha convertido en una herramienta importante para el mundo de la auditoría y control interno.

En Perú, no hemos sido ajenos a estos cambios, por lo que muchas de nuestras compañías a nivel nacional han adoptado el COSO como herramienta de control interno.

Uno de los sectores importantes en Perú es el sector automotriz, que ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años; como consecuencia del crecimiento y mejoras del poder adquisitivo de la clase media, el mercado de venta de autos nuevos se incrementó y, por ende, los servicios asociados.

Mafisa Motors SAC, empresa del sector automotriz, con más de 10 años de experiencia en el mercado peruano, presta servicios de reparación automotriz para todas las marcas de auto. Tiene la visión de ser una empresa líder a nivel nacional en la ejecución del servicio y satisfacción al cliente, y tiene como misión seguir siendo el socio integral de servicios logísticos en un mercado global orientado a superar las expectativas del cliente. Los valores como: seguridad, integridad, calidad y orientación al cliente, trabajo en equipo y compromiso y responsabilidad social son los pilares de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de Mafisa Motors SAC están establecidos hasta el periodo 2020 y se relacionan con la seguridad, crecimiento, calidad y rentabilidad.

Nuestra investigación tiene como finalidad elaborar un diagnóstico del sistema de control interno para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Capítulo I. Control interno

1. Justificación

Los sistemas control interno son diferentes en cada organización y no se pueden ceñir a un diseño estándar. Las diferentes necesidades y los recursos disponibles de cada entidad determinarán la forma en que se establecen los controles necesarios para evitar los riesgos identificados.

Aunque se dediquen todos los esfuerzos y recursos para implantar un buen sistema de control interno, se debe tener en cuenta que ningún sistema de control interno es infalible y que, como cualquier otra medida de control, estos sistemas tienen sus limitaciones (Barquero 2013)¹.

El 15 de septiembre de 2008, la burbuja hipotecaria estalló en los Estados Unidos y el banco de inversión Lehman Brothers se declaró en bancarrota. Todo inició en el 2002. El entonces presidente de EE.UU., George W. Bush, dijo que parte de cumplir el sueño americano era tener una casa propia. Así, pidió ayuda al sector privado, con miras a que el mercado de capitales facilite el financiamiento hipotecario a personas de ingresos más bajos. Este crecimiento de créditos alcanzó a personas a quienes realmente no debió alcanzar: la clase desfavorecida, sin ingresos, activos ni empleo. Este tipo de hipotecas fue bautizado como “hipotecas subprime”, que en realidad eran solo activos tóxicos, con alta probabilidad de no pago (Diario Gestión 2013).

Las consecuencias posteriores fueron una crisis económica internacional causada principalmente por la escasez de crédito de las entidades financieras que necesitaban sanear su balance y solventar sus necesidades de liquidez antes de entrar en nuevas operaciones. Por consiguiente, cabría preguntarse:

- ¿Qué ocurrió en estas entidades financieras para que asuman estos tipos de riesgos que los podían llevar a la quiebra?
- ¿Los auditores, comités de auditoría y auditores internos no detectaron nada previamente?
- ¿No había controles para evitar que hicieran inversiones de elevado riesgo?

Es casi seguro que estas entidades tenían todas las herramientas necesarias responder a estas preguntas y ejercer un adecuado control: Comités de auditoría, auditoría interna, códigos de buen gobierno, procedimientos de negocios bien diseñados, etc. Pero esto nos debería llevar a reflexionar sobre si la filosofía y actitud de la dirección fueron las más prudentes (Barquero 2013)².

¹ Capítulos 7 y 8.

² Capítulo 1.

En el Perú, el 31 de octubre de 2019, el Banco de la Nación difundió un comunicado en el cual señala que devolverá los intereses y las comisiones cobrados en exceso, siguiendo una recomendación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La entidad bancaria estatal explicó que los intereses cobrados en exceso se habrían producido por un desajuste existente entre el cargo efectuado a los clientes de la tarjeta de crédito del sector público y la fecha de vencimiento de las referidas tarjetas. Asimismo, las comisiones se deberían a procesos de cobranza de determinados seguros y comisiones observados por SBS. El Banco de la Nación informó, en esa línea, que todas las recomendaciones que ha realizado dicho organismo están siendo implementadas, teniendo como plazo hasta el 20 de junio del 2020.

Cabe destacar que la SBS, en su programa anual de visitas de inspección al Banco de la Nación del presente año, ha recomendado acciones correctivas para que el cargo del pago mínimo se efectúe en la fecha de vencimiento señalado en el estado de cuenta de la tarjeta de crédito y se corrija el cobro en exceso de las comisiones (Diario Gestión 2019).

Las fallas de control interno, presentadas muchas veces, ocurren cuando la dirección puede obtener importantes remuneraciones por la consecución de objetivos de corto plazo, por lo tanto, está incentivada a mejorar la cuenta de resultados actual sin preocuparse del efecto a mediano-largo plazo. Si esto se combina con personas con un estilo de dirección agresivo, tenemos un entorno de control débil en el que las políticas de control de una organización se pueden relajar o incumplir deliberadamente. El entorno de control son los cimientos de cualquier sistema de control interno, y si este es débil el resto de los controles pierde su eficacia. Por tanto, se debe seguir haciendo esfuerzos para mejorar el control interno y tratar de evitar que ocurran situaciones como las anteriores (Barquero 2013)³.

1.1 Organismos de control en el Perú

En el Perú, contamos con organismos de control conformados por las siguientes instituciones:

1.1.1 El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)

Tiene por finalidad de preservar la estabilidad monetaria y su autonomía, De acuerdo con la Constitución, el Banco Central tiene las siguientes funciones:

- Regular la moneda y el crédito del sistema financiero.
- Administrar las reservas internacionales.
- Emitir billetes y monedas.

³ Capítulo 1.

- Informar periódicamente sobre las finanzas nacionales (BCRP 2019).

1.1.2 La Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS)

La SBS supervisa el buen funcionamiento de los sistemas financiero, de seguros, privado de pensiones y cooperativo de ahorro y crédito preservando su estabilidad e integridad financiera y una adecuada conducta de mercado, a fin de proteger los intereses y derechos de los ciudadanos, y contribuir con el Sistema de Lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y con la Inclusión Financiera, para colaborar con el bienestar y el desarrollo del país (SBS 2019).

1.1.3 La Superintendencia de Mercados y Valores (SMV)

Tiene por finalidad velar por la protección de los inversionistas la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos, cuenta con las funciones siguientes:

- Dictar las normas legales que regulen materias del mercado de valores, mercado de productos y sistema de fondos colectivos.
- Supervisar el cumplimiento de la legislación del mercado de valores, mercado de productos y sistemas de fondos colectivos por parte de las personas naturales y jurídicas que participan en dichos mercados.
- Promover y estudiar el mercado de valores, el mercado de productos y el sistema de fondos colectivos.

Asimismo, corresponde a la SMV supervisar el cumplimiento de las normas internacionales de auditoría por parte de las sociedades auditoras habilitadas por un colegio de contadores públicos del Perú y contratadas por las personas naturales o jurídicas sometidas a la supervisión de la SMV en cumplimiento de las normas bajo su competencia, para lo cual puede impartir disposiciones de carácter general concordantes con las referidas normas internacionales de auditoría y requerirles cualquier información o documentación para verificar tal cumplimiento (SMV 2019).

1.1.4 La Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT)

Es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta

entidad.

Sus funciones y atribuciones principales son las siguientes:

- Administrar los tributos internos del Gobierno Nacional, así como los conceptos tributarios y no tributarios cuya administración o recaudación se le encargue por ley o convenio interinstitucional.
- Expedir, dentro del ámbito de su competencia, disposiciones en materia tributaria y aduanera, estableciendo obligaciones de los contribuyentes, responsables y/o usuarios del servicio aduanero, disponer medidas que conduzcan a la simplificación de los trámites correspondientes a los regímenes aduaneros, así como normar los procedimientos que se deriven de estos.
- Sistematizar y ordenar la legislación e información estadística de comercio exterior, a fin de brindar información general sobre la materia conforme a Ley, así como la vinculada con los tributos internos y aduaneros que administra.
- Otorgar el aplazamiento y/o fraccionamiento para el pago de la deuda tributaria o aduanera, de acuerdo con la Ley.
- Solicitar, y de ser el caso ejecutar, medidas destinadas a cautelar la percepción de los tributos que administra y disponer la suspensión de estas cuando corresponda, de acuerdo con la ley.
- Controlar y fiscalizar el tráfico de mercancías, cualquiera sea su origen y naturaleza a nivel nacional.
- Inspeccionar, fiscalizar y controlar las agencias de aduanas, despachadores oficiales, depósitos autorizados, almacenes fiscales, terminales de almacenamiento, consignatarios y medios de transporte utilizados en el tráfico internacional de personas, mercancías u otros.
- Prevenir, perseguir y denunciar al contrabando, la defraudación de rentas de aduanas, la defraudación tributaria y el tráfico ilícito de mercancías, así como aplicar medidas en resguardo del interés fiscal.
- Resolver asuntos contenciosos y no contenciosos y, en este sentido, resolver en vía administrativa los recursos interpuestos por los contribuyentes o responsables; elevar los recursos de apelación y dar cumplimiento a las resoluciones del Tribunal Fiscal, y en su caso a las del Poder Judicial.
- Sancionar a quienes contravengan las disposiciones legales y administrativas de carácter tributario y aduanero, con arreglo a ley.
- Ejercer los actos y medidas de coerción necesarios para el cobro de deudas por los conceptos que administra.
- Mantener en custodia las mercancías y bienes incautados, embargados o comisados,

efectuando el remate de estos, cuando ello proceda en el ejercicio de sus funciones.

- Determinar la correcta aplicación y recaudación de los tributos que administra y de otros cuya recaudación se le encargue, así como de los derechos que cobren por los servicios que prestan, de acuerdo con la ley (SUNAT 2019).

1.1.5 Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)

Es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, responsable del promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico sociolaboral y el de seguridad y salud en el trabajo, así como brindar asesoría técnica, realizar investigaciones y proponer la emisión de normas sobre dichas materias.

Sus funciones son las siguientes:

- Supervisar el cumplimiento de la normativa sociolaboral, ejecutando las funciones de fiscalización dentro del ámbito de su competencia.
- Aprobar las políticas institucionales en materia de inspección del trabajo, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales.
- Formular y proponer las disposiciones normativas de su competencia.
- Vigilar y exigir el cumplimiento de las normas legales reglamentarias, convencionales y las condiciones contractuales, en el orden sociolaboral que se refieran al régimen de común aplicación a regímenes especiales.
- Imponer las sanciones legalmente establecidas por el incumplimiento de las normas sociolaborales, en el ámbito de su competencia.
- Fomentar y brindar apoyo para la realización de actividades de promoción de las normas sociolaborales, así como para el desarrollo de las funciones inspectivas de orientación y asistencia técnica de los Gobiernos regionales.
- Prestar orientación y asistencia técnica especializada dentro de su ámbito de competencia.
- Ejercer la facultad de ejecución coactiva, respecto de las sanciones impuestas en el ejercicio de sus competencias.
- Vigilar y exigir el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias, convencionales y las condiciones contractuales en el régimen laboral privado, en el orden sociolaboral.
- Suscribir convenios de gestión con los gobiernos regionales en materia de su competencia.
- Prestar orientación y asistencia técnica especializada dentro de su ámbito de competencia (SUNAFIL 2019).

Por otro lado, existen leyes que regulan a las empresas en general tales como:

- La Ley General de Sociedades - LGS, Ley N° 26887, regula el funcionamiento de las sociedades en el Perú. En la sección Cuarta en el título Órganos de la Sociedad delinea las responsabilidades de la Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia. Asimismo, en sus artículos 226 y 227 señala la necesidad de la auditoría externa anual y auditorías especiales relativas a los Estados Financieros (LGS 1986).

1.2 Antecedentes del control interno

La palabra “control” de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (2019) deriva de la palabra francesa *contrôle* que tiene como significado: comprobación, inspección, fiscalización, intervención. La palabra francesa *contrôle* (DEEL 2019) proviene de la palabra *contre role* que quiere decir contra rollo, rollo se refería a un rollo de papel que era un duplicado del original en tiempos medievales, este segundo rollo era usado para comprobar la autenticidad del original, este método era llamado *contra rotulus* en latín. Podemos pensar que en tiempos medievales ya se utilizaban mecanismos para controlar informes, pero el acto de controlar fue usado muchos siglos antes, podemos mencionar como ejemplo a la cultura egipcia (Rodríguez 2017)⁴, para el control de sus almacenes donde recibían los impuestos en especie los escribas registraban lo recibido y el detalle de los usos que se realizaban con órdenes escritas, estas eran auditadas por los superintendentes del almacén, y las irregularidades eran castigadas con mutilación o muerte.

Hoy en día el control interno es una de las columnas importantes dentro de una organización y para que una compañía cuente con un buen modelo de sistema de control, este debe estar instalado bajo la metodología del COSO (2013) (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway). En los años 80 debido a las malas prácticas por parte de las empresas americanas generaron una crisis en el sistema financiero en los Estados Unidos (Lizarazo 2016), la Comisión Treadway realizó estudios para identificar los factores que llevaron a estas empresas a presentar información financiera fraudulenta, elaborando un informe con recomendaciones y destinando a todo tipo de organizaciones, principalmente reguladas por la SEC (*Securities and Exchange Commission* – Comisión de Mercados y Valores de Estados Unidos). En el año 1992, se dio la primera publicación del informe COSO y en el año 2013 su actualización, convirtiéndose en la mejor práctica y estándar de control interno, de referencia para todo tipo de empresas públicas y

⁴ Capítulo 8.

privadas.

1.3 Definición de control interno

Según Joaquín Rodríguez (2019: 49-50), «El control interno se visualiza como un subsistema organizacional y que forma parte del sistema administrativo general. Este sistema sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Esto conlleva a que el administrador se centre en tres grandes aspectos:

- Lograr los objetivos dentro de los plazos adecuados.
- Lograr los objetivos con una economía de medios.
- Mantener motivado al equipo de trabajo humano involucrado en el seguimiento del logro de los objetivos.

Por medio del control, el administrador verificará que los recursos de la organización son aplicados mediante una racionalización y sistematización, para lograr la consecución de objetivos organizacionales. Controlar las actividades de una organización consiste en analizar las causas de sus resultados, sobre todo los más importantes, corrigiendo aquellos cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la alta dirección de una organización consciente en la forma en que actúa la realidad sobre ella. El propósito de cualquier sistema de control interno consiste en ayudar a los administradores a incrementar el éxito de una organización mediante una acción de control efectivo. Para comprenderla, debemos entender que el concepto de “retroalimentación” se encuentra en su base. Para que cualquier sistema funcione debe contar con indicadores que den a conocer su grado de eficacia en relación con su entorno y sus procesos internos. La retroalimentación proporciona esta clase de información, de manera que el sistema puede regular su rendimiento si es necesario».

Rodríguez (2019: 50-51): «Las definiciones sobre control interno indican que esto es mucho más que una herramienta dedicada a la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o descubrir deficiencias en cualquier sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración. Un sistema de control interno consiste en aplicar todas las medidas utilizadas por una organización con las siguientes finalidades:

- Proteger sus recursos contra pérdida, fraudes o ineficiencia.
- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.

- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.
- Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización».

Respecto a la responsabilidad, Miguel Barquero señala que: «El establecimiento de control interno es una responsabilidad del gestor de calidad, ya que sin ella la probabilidad de que se produzca fraude en una organización es muy alta. Los fraudes que podrían aparecer en sus diferentes vertientes serían: el fraude en su concepción habitual como por ejemplo ir de vacaciones a costa de la compañía, alianzas del departamento de compras con proveedores a cambio de comisiones, y un largo etcétera; y fraude por falsear información financiera que comprende la manipulación de los estados financieros, o maquillaje contable» (Barquero 2013)⁵.

1.4 Principios del control interno (Rodríguez 2019)

Un principio es una verdad fundamental, o lo que puede ser considerado como una verdad en una época dada, que pretende explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. En su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y una independiente. Por ejemplo, la “Ley de Parkinson” afirma que el trabajo tiende a expandirse para llenar el tiempo disponible; de esta forma, el trabajo depende del tiempo disponible. Los principios más significativos son aquellos que incluyen relaciones causales en términos de variables dependiente e independiente.

La aplicación racional del sistema de control interno se rige por una serie de principios, de acuerdo con Perdomo Moreno son los siguientes:

1. Separación de funciones de operación, custodia y registro.
2. Dualidad o pluralidad de personal en cada operación; es decir, en cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos.
3. Ninguna persona debe tener acceso a los registros que controlan su actividad.
4. El trabajo de subordinados será de complemento y no de revisión.
5. La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada organización. A continuación, se indican diversos principios básicos de control interno, que incluyen los siguientes:

⁵ Capítulo 2.

- Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de esta, el control será ineficiente.
- El registro y las operaciones deben estar separados. Un empleado no debe ocupar un puesto que tenga funciones de registro, y al mismo tiempo funciones de control de las operaciones.
- Deben utilizarse pruebas para comprobar la exactitud, con el fin de asegurarse de que las operaciones y el registro se realizan en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener totalmente a su cargo una transacción comercial.
- Se debe seleccionar y proporcionar capacitación al personal; una capacitación bien detectada ofrece como resultado un mejor rendimiento.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada puesto. Esta reduce las posibilidades de cometer un fraude e indica la adaptabilidad de un empleado.
- Las descripciones de funciones y procedimientos para cada puesto deben asignarse por escrito. Los manuales administrativos (de organización, procedimientos y políticas) promueven la eficiencia y evitan errores.
- Los empleados que manejan valores deben afianzarse. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el empleado.
- No hay que exagerar las ventajas de un método de contabilidad, ya que este no sustituye al sistema de control interno.
- Debe hacer uso del equipo electrónico siempre que esto sea factible, pues facilita las operaciones, fomenta la división del trabajo y puede reforzar el control interno.

1.5 Elementos del control interno

Señala Rodríguez (2019: 55) que: «El sistema de control interno está conformado por los subsistemas de control administrativo y el financiero. Un adecuado control interno debe extenderse más allá de las operaciones contables y financieras, y algunas veces más allá de los registros contables, en consecuencia, el control interno es considerado un programa que incluye la estructura organizacional, los sistemas y procedimientos administrativos, las políticas, así como la utilización completa de los recursos organizacionales y demás medidas elegidas para su funcionamiento eficaz. El control interno debe ser adecuado al ambiente de autoridad de cada administrador, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada».

1.5.1 Estructura organizacional

Según Rodríguez (2019: 57-58): «La organización es un proceso encaminado a lograr un objetivo, el cual debe haber sido previamente fijado en la fase de planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. El objetivo

principal de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca las actividades que va a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede concentrarse en él, y el riesgo de sufrir malas interpretaciones o confusión es mínimo respecto de “quien es el que va a hacer qué”. Es más, pueden fijarse las relaciones de trabajo dentro de una empresa.

Otros fines que persigue la organización, son los siguientes:

- Lograr un orden en los esfuerzos, diseñando la estructura adecuada y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos para los que fue creada una empresa.
- El cumplimiento de lo planeado que responde a los objetivos generales y particulares fijados, así como el acondicionamiento de las operaciones, su optimización y consecución del trabajo adecuado.
- La creación de operaciones nuevas, que sean útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras, su adaptación a los cambios y proyectos, la modificación de maquinaria y equipo así como grupos humanos para apoyar la consecución de lo planeado.
- Impulsar la satisfacción máxima posible del personal, haciendo compatible los objetivos individuales de cada empleado con los de la empresa en todo lo que sea factible».

1.5.2 Procedimientos

Rodríguez (2019: 63) menciona que: «La empresa es un sistema social que adopta una estructura determinada por su interacción con los sistemas que forman su entorno: clientes, proveedores, competidores, gobierno, etcétera.

En su conjunto, la organización de una empresa es un sistema de partes interrelacionadas, las cuales operan conjuntamente, con el fin de cumplir objetivos de un todo, así como los propósitos individuales.

Los procedimientos indican “como hacer el trabajo”, “qué proceso utilizar” y la mayoría de la información general respecto del trabajo. El procedimiento está orientado hacia las tareas; lo recomendable es que deben estar dispuestas por escrito en documentos formales segmentando las tareas que deben ser efectuadas, el propósito primario del procedimiento tiene naturaleza de instrucción. Es fácil establecer que las partes de una organización están interrelacionadas simplemente porque parecen estarlo. No obstante, el estudio de la teoría de sistemas debe hacer algo más que afirmarlo, por tanto, señala y describe y muestra cómo el proceso liga varias partes de la organización. Esto se realiza en la práctica por medio del “proceso de eslabonamiento”. Este a su vez se conforma de procesos como el rol, la comunicación, el equilibrio, la toma de

decisiones, etcétera.

Por lo anterior, se considera que la ubicación de los sistemas y procedimientos dentro de las organizaciones es de vital importancia, ya que una empresa bien estructurada será aquella que tenga adecuadamente establecidos sus objetivos, procedimientos y políticas para alcanzarlos. Los objetivos son la razón de su existencia y los procedimientos un medio para alcanzarlos».

1.5.3 Personal

Según Rodríguez (2019: 66-67): «Desde el punto de vista de una organización no es simplemente un sistema técnico o social, sino más bien, es la estructura e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Estas afectan el tipo de insumos requeridos por la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema organizacional determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

El subsistema personal está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y de rol, dinámica de grupos y sistemas de influencia. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización. Obviamente, el subsistema personal recibe influencias de las fuerzas del medio externo, así como las tareas, tecnología y estructura interna. Estas fuerzas establecen el “clima organizacional” dentro del cual los participantes desarrollan sus papeles y actividades.

El diseño de la estructura organizacional presenta la oportunidad de colocar a cada individuo en el sitio donde sus capacidades son de mayor utilidad. Los recursos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Obreros: Estos pueden ser calificados y no calificados, según lo requiera la particularidad de su oficio antes de ingresar a su puesto.
- Empleados: Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, también pueden dividirse en calificados y no calificados.
- Supervisores: Su función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes e instrucciones.
- Técnicos: Son aquellas personas que, con base en un conjunto de reglas o principios científicos, aplican su creatividad, por ejemplo, en la creación de nuevos diseños de productos, de nuevos sistemas y procedimientos, nuevos controles, etcétera.
- Ejecutivos: Es todo aquel personal en quien predomina la función administrativa sobre la

técnica.

- Dirigentes: Son aquellas personas cuyas funciones principales son fijar objetivos, políticas y planes generales a seguir, también se encarga de revisar los resultados finales; en resumen, son un elemento importante en toda organización.

Los recursos humanos debidamente distribuidos, proveen de fuerza a la organización. Por otro lado, el personal posee cualidades innatas que pueden desarrollarse adecuadamente en beneficio de él y de la empresa».

1.5.4 Vigilancia

Rodríguez (2019: 69-70) señala que: “Un tipo fundamental de retroalimentación en las organizaciones es la vigilancia, o sea la recolección, análisis y evaluación de toda información relacionada con las actividades que se trata de administrar. El administrador recibe constantemente información que procede del interior y exterior de la unidad orgánica que este coordina y que le indica de qué manera se está comportando. Debe ser capaz de evaluar la relevancia y el significado de esa información, porque no toda tiene igual importancia.

El flujo de reportes e información formal es útil para la vigilancia, pero se refiere el pasado. Le dicen al administrador lo que ha ocurrido; pero lo que realmente le interesa saber es, “qué ocurre” y “qué va a suceder”. De ser capaz de “percibir” intuitivamente los cambios internos y externos que afectarán al comportamiento de su departamento, además, no basta con saber que una parte del mismo está funcionando mal: debe saber también qué medidas se hacen necesarias para solucionar el problema. Esto quiere decir que la vigilancia y la introducción de cambios en el departamento son aspectos de la coordinación íntimamente relacionados. Deben integrarse en una teoría general de las relaciones de causa y efecto que operan en la unidad. A continuación, se indican los componentes principales del enfoque general de la vigilancia y de introducción de cambios (...):

- La concepción intelectual que el administrador se ha formado del proceso de trabajo que debe mantener “bajo control”, es decir, que va a vigilar.
- Los métodos por medio de los cuales comprueba vigilan y evalúa ese proceso.
- El criterio para evaluar la significación de lo que observa (cuándo y dónde una emergencia exige alguna medida administrativa).
- El criterio para evaluar la significación de lo que observa (cuándo y dónde una emergencia exige alguna medida administrativa).
- Una descripción de las medidas correctivas (a corto plazo) tomadas por el administrador, los

canales por los cuales se desplaza y las técnicas que pone en juego para que el proceso de trabajo vuelva al estado de equilibrio.

- El criterio para identificar aquellas perturbaciones que tienden a repetirse y son de “gran amplitud”, que le restan recursos y reducen la efectividad del proceso.
- Métodos para hacer frente a esas perturbaciones: la introducción de cambios correctivos (de larga duración).

La comunicación en ambos sentidos entre el administrador y a quienes interesa el comportamiento de su departamento, es la base de la vigilancia».

1.6 Modelo COSO y el marco de control interno

1.6.1 Definición

COSO (2013) definición del control interno: El objetivo del presente informe de control interno es ayudar a la dirección a mejorar el control en la organización, así como proporcionar al consejo de administración herramientas adicionales para mejorar la capacidad para supervisar el control interno. El sistema de control interno permite que la dirección oriente sus esfuerzos en la consecución de los objetivos operativos y desempeño financieros de la organización, mientras opera de acuerdo con los límites establecidos en la legislación aplicable y minimiza sorpresas que puedan surgir. El control interno permite que una organización gestione con mayor eficacia los cambios que se produzcan dentro del entorno económico y competitivo, la dirección de la organización, así como sus prioridades y modelos de negocio cambiantes.

Fonseca (2013: 42-43) señala que: «La mayoría de las entidades del sector privado han establecido de acuerdo con sus necesidades y su proceso evolutivo, un sistema simple o complejo de procedimientos de control para que las personas realicen sus actividades en forma diaria. Por lo tanto, es fácil visualizar en un organigrama las líneas de autoridad, y las atribuciones que corresponden a las divisiones o departamentos en una organización, bajo el mando de personas. Sin embargo, los procedimientos de control diseñados en una entidad podrían ser de distinta naturaleza, según el tipo de trabajo que las personas ejecutan. Por ejemplo, una unidad de negocios podría operar en un ambiente automatizado donde los procesos de control se encuentran debidamente estructurados, no obstante, es posible que exista otra unidad de negocios de similares características que trabaja con menos formalidades al ejecutar sus actividades. Esto nos lleva a plantear que por cada nivel de gerencia podrían existir procedimientos de control distintos, dentro de un mismo sistema de control interno.

COSO, asigna la responsabilidad del control interno a todos los miembros de una organización, no obstante, la obligación principal recae en el director ejecutivo y en la junta de directores. En el segundo escalón se ubican los gerentes, quienes al realizar sus tareas deben asegurarse que las políticas y procedimientos de control interno aprobados, están siendo cumplidos por las personas con efectividad y eficiencia, y, finalmente, el tercer escalón conformado por el resto del personal que participa en la aplicación de los controles. Por ello, las actividades gerenciales relativas al diseño e implementación del sistema de control interno, deberían desarrollarse dentro de los límites fijados por la junta de directores y el director ejecutivo. Estos límites podrían estar dados por la cantidad de personas asignadas para determinadas actividades, y por los costos que implica su ejecución. Conforme lo expresaron los creadores del COSO, el control interno debería ser capaz de proporcionar un nivel de seguridad razonable, más no absoluto, respecto a que los objetivos sobre operaciones, información y cumplimiento se están logrando, sin perjuicio de asumir el riesgo más apropiado, en el contexto del sector de la industria donde opera la organización».

El informe de COSO estructura el control interno en cinco componentes, que son representados en el llamado “cubo de COSO” donde se relacionan además con los objetivos (operacionales, de información y cumplimiento) y con la estructura de la organización, que incluye el conjunto de la organización, las divisiones, filiales, unidades operativas o funciones.

Gráfico 1. Modelo de control interno COSO



Fuente: COSO (2013).

Fonseca (2013: 44) señala que: «Las principales características son las siguientes:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones. Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la Dirección y Gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir, tal como fueron planeadas. En cambio, la eficiencia está orientada al correcto uso de los recursos y tiene relación, por ejemplo, con: activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización. La evaluación de la efectividad y la eficiencia de las operaciones debería ser realizada por la junta de directores, y por la gerencia, si está en condiciones de obtener seguridad razonable, respecto a que los criterios están siendo logrados. Como el COSO está dirigido a la evaluación del riesgo y la evaluación de controles, los aspectos referidos a la evaluación de la efectividad que comprende el logro de los objetivos y metas expresadas en un plan de negocios o en un plan operativo, no forman parte de su definición. Tampoco, deberían ubicarse los conceptos relativos a la evaluación de la eficiencia, vinculada con la relación existente entre los bienes y/o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos (productividad), en comparación con un estándar de desempeño. Ambos criterios de medición en la forma como han sido descritos no forman parte del COSO, debido a que corresponden al nivel de las decisiones estratégicas y operacionales que adopta la gerencia de una organización que podrían ser correctas o incorrectas, pero, están fuera del alcance del control interno. La actualización de COSO divulgada en mayo de 2013 incorpora en este objetivo la salvaguarda de activos contra pérdidas; y los objetivos operacionales y financieros.
- Confiabilidad de la información financiera. Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Una información válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que una información es confiable cuando brinda confianza a quienes la usan. Este objetivo de control se refiere, generalmente, a la preparación de: estados financieros anuales o estados financieros intermedios, y el informe anual y de cuentas (o memoria) que, generalmente, incluye los estados financieros y la opinión de los auditores, generalmente, para uso de accionistas, inversionistas, bancos, y el público en general. En resumen, la efectividad del control interno en torno al objetivo y de información podría ser evaluada, en la medida en que la junta de directores y la gerencia tenga seguridad razonable de que los estados financieros son confiables.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos establecidos para asegurarse que los recursos son ejecutados de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables. Dependiendo de la realidad de cada país, la evaluación

de cumplimiento debe referirse a la legislación y las regulaciones emitidas por entidades, tales como: Superintendencia del mercado de valores; Organismo administrador de tributos; Organismo de regulación monetaria (Banco Central); y, Organismo de supervigilancia del sector bancario. A pesar de que COSO no hace referencia en forma expresa acerca del requisito de evaluar el cumplimiento de las políticas internas, se considera que este concepto podría encontrarse implícito en el objetivo de cumplimiento».

A continuación, se presenta un resumen, sobre la base de COSO, mayo 2013, de cada uno de los cinco componentes:

1.6.2 Entorno de control

COSO, de mayo 2013, define el entorno de control como el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se lleva a cabo el sistema de control interno de la organización. El Consejo y la alta dirección son quienes establecen el *Tone at the top* con respecto a la importancia del control interno y las normas de conducta esperables.

Además, COSO señala que existen un total de cinco principios relativos al entorno de control:

- 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 control interno.
- 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 organización.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos (COSO 2013).

Oswaldo Fonseca (2013: 57) añade que: «La evaluación del entorno de control podría variar de una entidad a otra, dependiendo de su tamaño, complejidad de operaciones, descentralización y otros factores. Un nivel apropiado de documentación vuelve más eficiente al proceso de evaluación del control interno, en vista que facilita a los empleados la comprensión de cómo opera este componente. El COSO sugiere que la evaluación de cada uno de los factores del ambiente de control y debería comprender lo siguiente:

- Implementación del código de conducta y otras políticas relacionadas con las prácticas aceptables en la organización, que regulen, entre otros, los comportamientos esperados y los conflictos de intereses.
- Descripciones de puestos de trabajo que se ubican en los manuales de funciones que incluyan las calificaciones y experiencias requeridas para cada puesto de trabajo.
- Idoneidad de la estructura orgánica para proporcionar el flujo de información.
- Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para lograr los objetivos de la organización.
- Suficiencia de los controles y procedimientos relacionados con el control interno.
- Actitudes en torno a la presentación de información financiera, incluyendo discusiones sobre el tratamiento contable de determinadas operaciones.
- Políticas y procedimientos para la inducción, contratación, remuneración de los empleados, promoción de ascensos; criterios para retener a empleados clave, suficiencia de las acciones disciplinarias adoptadas por la organización.
- Independencia de los directores y frecuencia de las reuniones, y oportunidad en la entrega de información para el cumplimiento de sus obligaciones».

Kurt Reding adiciona que: «El estilo de una organización está definido por el entorno de control y que esta representa el cimiento de los otros componentes del control interno, ya que aporta disciplina y estructura. Señala también que los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la pericia de los miembros de la empresa; la filosofía de la dirección y su estilo operativo; la manera en que la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad, y organiza y desarrolla a sus integrantes; y la atención y orientación brindada por el consejo de administración»⁶.

1.6.3 Evaluación de riesgos

COSO, de mayo 2013, define a la evaluación de riesgos como un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos. La dirección considera los posibles cambios que se puedan producir en el entorno externo, así como aquellos dentro de su propio modelo de negocio y que puedan impedir su capacidad para

⁶ Instituto de Auditores Internos IIA (2009). “Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría”. Capítulos 5-6. *Fundación de Investigaciones del IIA*. Colaboradores: Reding, Kurt; Sobel, Paul; Anderson, Urton; Head, Michael; Ramamoorti, Sri; Salamasick, Mark.

lograr los objetivos.

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

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno (COSO 2013).

El riesgo siempre presenta una probabilidad de que un evento afecte negativamente el logro de los objetivos, por lo que su examen debe considerar la identificación, análisis, identificación de niveles de tolerancia ante el riesgo, para determinar cómo los riesgos serán manejados.

Para Kurt, todas las empresas hacen frente a riesgos diversos que son internas y externas y que deben ser evaluados. Una precondition para la evaluación de riesgos consiste en la fijación de objetivos. La evaluación de los riesgos consiste entonces en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, de manera de adoptar un criterio para elegir la manera en que deben gestionarse dichos riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reglamentarias y operativas continuaran cambiando, resulta necesario contar con mecanismos que permitan identificar y enfrentar los riesgos especiales asociados con el cambio.⁷

Oswaldo Fonseca (2013: 78-94) también señala, al igual que Kurt, que: «Los riesgos incluyen eventos internos o externos que podrían afectar el registro, procesamiento de operaciones, al igual que las representaciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros. Por ello, podría decirse que la evaluación del riesgo comprende la identificación y análisis de los riesgos de errores materiales en los estados financieros, y de las fallas que podrían presentarse en las actividades de control. (...)

La evaluación de riesgo cumple dos roles importantes:

Primer rol: está referido a los riesgos en: i) la preparación de los estados financieros de acuerdo

⁷ Instituto de Auditores Internos IIA (2009). “Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría”. Capítulos 5-11. *Fundación de Investigaciones del IIA*. Colaboradores: Reding, Kurt; Sobel, Paul; Anderson, Urton; Head, Michael; Ramamoorti, Sri; Salamasick, Mark.

con los principios de contabilidad, la evaluación del medioambiente, y la competencia, y, ii) los riesgos en los procesos y actividades para conocer son altos, moderados o bajos. Por ejemplo, la evaluación del riesgo podría enfocarse en como la organización considera la posibilidad de que puedan existir transacciones no registradas, o identificar y analizar las estimaciones de mayor importancia contabilizadas en los estados financieros, tal como la depreciación del activo fijo, y las provisiones para cuentas de cobranza dudosa.

Segundo rol: Tiene conexión con las actividades de control, en donde la probabilidad y exposición financiera ante fallas en el control interno a ser evaluado, son potenciales. (...)

Un buen resultado en la evaluación del control interno se encuentra condicionado a la evaluación de riesgo que realice la gerencia. Un criterio básico para la evaluación de riesgo se enfoca en la probabilidad de que existan errores materiales en los estados financieros. Existen tres áreas que la gerencia podría seleccionar para la evaluación de riesgos:

Identificar los controles a incluirse en la evaluación: Cuando el riesgo de que un control falle es bajo, ello podría llevar a un error material en el ámbito de la evaluación, por lo que, no se incluye la documentación, pruebas, o la evaluación de los controles.

Evaluar la efectividad de los controles en las operaciones: Los procedimientos que podría usar la gerencia para la obtención de evidencia en torno a la efectividad del control interno en las operaciones, debería sustentarse en la evaluación del riesgo. Cuando el riesgo de error material sobre algún de los controles es alto, los procedimientos a ejecutar deberían producir una evidencia altamente confiable, respecto a la efectividad de las operaciones. Si los controles tienen un riesgo menor, entonces, la evidencia no debería ser en extremo confiable.

Documentación de la evidencia relacionada con las pruebas de controles: Cuando el riesgo asociado con un control es alto, la documentación de las pruebas realizadas debería ser más amplias. En un sentido contrario, si el riesgo es bajo, entonces, la documentación no requiere ser extensa».

1.6.4 Actividades de control

Según Coso, mayo 2013, las actividades de control comprenden las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los

objetivos. Las actividades de control se llevan a efecto a los niveles de la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y sobre el entorno tecnológico.

Existen tres principios relativos a las actividades de control:

- La organización define y desarrolla actividades de control que constituye a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica (COSO 2013).

Fonseca (2013: 96) declara que: «Las actividades de control están representadas, principalmente, por dos elementos:

Políticas: Establecen lo que deberían hacer en la organización.

Procedimientos: Son acciones que realizan las personas para implementar las políticas establecidas. Las políticas nos son actividades de control, sino más bien, líneas generales de acción para la toma de decisiones que indica a los gerentes, cuáles son las decisiones que deben adoptarse y cuáles no. De ellas se desprende los procedimientos que resultan ser instrucciones específicas para ejecutar acciones, enfocadas en el objetivo por el que se ha fijado determinada política. Las políticas definen cuestiones generales para la conducción de las actividades que podrían estar escritas o no, por ejemplo, revisar las líneas de crédito aprobadas a nuevos clientes, los procedimientos definen cuando debería realizarse la revisión y su oportunidad, con base a criterios tales como: el tipo de cliente, montos de crédito aprobados, y condiciones de pago autorizadas. En esta línea, en la actualización de COSO divulgada en mayo de 2013 como complemento a este componente, se incluyen los siguientes principios:

- La organización debería seleccionar y desarrollar actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos en el logro de objetivos, a niveles aceptables.
- La organización debería seleccionar y desarrollar actividades de control general sobre la tecnología para soportar el logro de los objetivos.
- La organización debería implementar actividades de control a través de políticas que establezcan que esperar de ellas y procedimientos para ponerlas en práctica.

Dentro de las actividades de control orientadas a mitigar los riesgos para el logro de objetivos, pueden identificarse los siguientes: aprobación, autorización, doble firma en documentos;

verificaciones; conciliaciones; revisión de resultados de operaciones; controles para salvaguardar activos; segregación de funciones; y, procesamiento en un ambiente de tecnología de información (TI)».

Para Kurt, las actividades de control, al igual que Fonseca, comprenden las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la implementación de las directrices de la dirección. Añade que las actividades de control se llevan a cabo en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones; y que estas pueden dividirse en función de la naturaleza de los objetivos de la empresa con los cuales se relacionan: de operaciones, informes financieros o cumplimiento⁸.

1.6.5 Evaluación de información y comunicación

COSO de mayo 2013 considera que la información y comunicación es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo los controles necesarios en su día a día. La comunicación permite a las personas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de objetivos.

Existen un total de tres principios relativos a la información y comunicación:

- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Oswaldo Fonseca (2013: 108) recalca que: «La calidad de la información financiera que brinda el sistema de información es una condición que podría afectar la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas y controlar con efectividad las operaciones. Del mismo modo, una efectiva comunicación proporciona a las personas un apropiado vehículo para obtener un adecuado entendimiento sobre el rol y las responsabilidades de las personas en el control interno

⁸ Instituto de Auditores Internos IIA (2009). “Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría”. Capítulos 5-13. *Fundación de Investigaciones del IIA*. Colaboradores: Reding, Kurt; Sobel, Paul; Anderson, Urton; Head, Michael; Ramamoorti, Sri; Salamasick, Mark.

de la información financiera. Los factores que integran este componente son:

- Calidad de información. Proviene del sistema de información de la entidad (infraestructura física y hardware, software, personas, procedimientos y data), y podría afectar la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas, con respecto a la administración y control de las actividades y sus operaciones. La calidad de la información está referida a los criterios de: contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- Efectividad de las comunicaciones. Proporciona a los empleados la información que necesitan para el cumplimiento de sus responsabilidades de control.

Sería difícil para los contables preparar y presentar información financiera exacta y confiable, sin el apoyo de los sistemas computarizados, y los canales de comunicación en la organización. De los factores que anteceden se desprende lo siguiente: i) información financiera; ii) conexión entre la tecnología de información y el componente; iii) controles sobre seguridad y acceso; iv) mejoras en el *software* a medida y actualización de programas antiguos; v) implementación de sistemas de desarrollo; vi) respaldo de operaciones y plan de contingencia; vii) comunicaciones internas y externas; y viii) proceso de evaluación de información y comunicación. En la actualización del COSO, de mayo 2013, el componente información y comunicación es complementada con los siguientes principios:

- La organización debería obtener y utilizar información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno.
- La organización debería comunicar internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades por el control interno, necesarios para apoyar su buen funcionamiento.
- La organización debería comunicarse con partes externas en torno a los asuntos que afecten el funcionamiento del control interno».

Para Kurt, la información relevante debe ser identificada, capturada y comunicada de una forma y dentro de un plazo que permitan que las personas cumplan con sus responsabilidades. La información resulta necesaria en todos los niveles de la organización para dirigir los negocios y lograr los objetivos de la empresa. Kurt también nos hace ver que la información solo resulta útil si se comunica adecuadamente. Esta interdependencia es el motivo por el cual COSO combina la información y la comunicación en un componente. Otro poderoso medio de comunicación señala Kurt, consiste en las acciones tomadas por la dirección al tratar con sus subordinados. Los gerentes deben tener siempre presente: “Las acciones dicen más que las palabras”. Sus acciones, a su vez, son influenciadas por la historia y la cultura de la empresa, y se inspiran en las observaciones pasadas sobre cómo sus superiores actuaron ante situaciones similares. A una

empresa con una trayectoria vasta y rica caracterizada por operar con integridad y cuya cultura es bien comprendida por los integrantes de toda la organización, muy posiblemente le resulte fácil comunicar su mensaje. Una empresa que no cuente con una tradición similar es muy probable que necesite un mayor esfuerzo para lograrlo⁹.

1.6.6 Evaluación de la supervisión

COSO, mayo 2013, la define como las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, al tiempo que los asuntos más graves se reportan a la alta dirección y al consejo.

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

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda (COSO 2013).

Siguiendo los lineamientos de COSO, Kurt también indica que los sistemas de control interno deben supervisarse, lo cual constituye un proceso que evalúa la calidad del desempeño del sistema durante el transcurso del tiempo. La Supervisión asegura que el control interno siga funcionando eficazmente. Este proceso requiere que el personal apropiado evalúe el diseño y funcionamiento de los controles de manera adecuadamente oportuna, y que se lleve a cabo las acciones necesarias. Se aplica a todas las actividades de la organización y, en determinadas oportunidades, también a los contratistas externos.¹⁰

Fonseca (2013: 116) señala que: «La supervisión (monitoreo) trabaja en conjunto con el resto de las componentes del control interno, y proporciona seguridad razonable de que la organización está logrando sus objetivos de control. Ello, conlleva a la búsqueda de corrección de las

⁹ Instituto de Auditores Internos IIA (2009). “Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría”. Capítulos 5-13. *Fundación de Investigaciones del IIA*. Colaboradores: Reding, Kurt; Sobel, Paul; Anderson, Urton; Head, Michael; Ramamoorti, Sri; Salamasick, Mark.

¹⁰ Instituto de Auditores Internos IIA (2009). “Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría”. Capítulos 5-15. *Fundación de Investigaciones del IIA*. Colaboradores: Reding, Kurt; Sobel, Paul; Anderson, Urton; Head, Michael; Ramamoorti, Sri; Salamasick, Mark.

deficiencias de control identificadas, antes que afecten el logro de los objetivos de control de la entidad. Por ejemplo, si seleccionamos el objetivo relativo a la información financiera, el monitoreo debería estar en capacidad de identificar y corregir las deficiencias por fallas en los controles, lo cual evitaría que los estados financieros incluyan errores materiales.

Al evaluar la calidad del control interno, la supervisión permite a las personas reaccionar en forma rápida cuando se identifican controles débiles, controles insuficientes o controles innecesarios. Generalmente, la supervisión está orientado a las evaluaciones continuas o las evaluaciones separadas para conocer si los otros componentes del control interno funcionan con efectividad. El buen funcionamiento de la supervisión agrega valor de tres maneras:

- Permite a los ejecutivos y a la junta de directores determinar si el sistema de control interno, que incluye a los cinco componentes, continúa operando con efectividad en el tiempo. Por lo tanto, proporciona una evidencia valiosa para respaldar las aseveraciones, sobre la efectividad del control interno que realiza la organización;
- Mejorar la efectividad y eficiencia global de la entidad al proporcionar en forma oportuna evidencia de los cambios ocurridos, o aquellos que podrían requerir se produzcan, en la forma en que el sistema de control interno aborda los riesgos significativos; y,
- Promueve la operación del buen control, Cuando las personas responsables del control interno en su trabajo están sujetas a la vigilancia de la supervisión, son más propensas a cumplir con sus funciones adecuadamente en el tiempo.

La Guía de Supervisión sobre Sistemas de Control Interno, divulgada en el 2009, no modifica el quinto componente del COSO, sino más bien, refuerza el apoyo que debe brindar las entidades al mejoramiento de la efectividad de los sistemas de control interno. Adicionalmente, en la actualización del COSO divulgada en mayo de 2013, se establece como principios aplicables a la supervisión los siguientes: i) la organización debería seleccionar y realizar evaluaciones continuas y/o periódicas para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionan: y, ii) la organización debería evaluar y comunicar las deficiencias de control interno oportunamente a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la gerencia y la junta de directores, según sea apropiado».

1.7 Principales aportes de COSO en relación con el control interno

Samuel Mantilla (2013: 8-9)¹¹ señala que: «Los principales aportes nos describe lo siguiente:

- Elaboración de una estructura conceptual integrada, que unifica los distintos conceptos y prácticas, a partir de la cual se realiza el diseño, implementación, mejoramiento del control interno, por un lado, y por otro la evaluación y los reportes relacionados con el mismo.
- Posicionamiento del control interno en los máximos niveles gerenciales (alta gerencia), y direccionamiento estratégico. Con un centro de atención claro en el negocio y no tanto en las operaciones.
- Entendimiento del control interno en términos de sistemas y concretado como un proceso, afectado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con los objetivos de la organización.
- Combinación de objetivos de negocio, componentes de control interno y niveles organizacionales: cubo y/o pirámide COSO.
- La estructura. Ha sido mejorada mediante la ampliación de la categoría de objetivos denominado presentación de reportes financieros para incluir otras formas importantes de presentación de reportes, tales como la presentación de reportes no-financieros y la presentación de reportes internos.

También refleja las consideraciones de los muchos cambios que en los entornos de negocio y operación han ocurrido en las últimas décadas, incluyendo:

- Expectativas por la vigilancia que ejerce el gobierno de la empresa.
 - Globalización de los mercados y de las operaciones.
 - Cambios en y mayores complejidades de los negocios.
 - Exigencias y complejidades en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
 - Expectativas por competencias.
 - Uso de, y confianza en, las tecnologías que evolucionan.
 - Expectativas en relación con la prevención y detección del fraude.
-
- Los niveles organizacionales dependen de cada ente económico, pero básicamente se diferencian tres:
 - El sistema de control interno estratégico.
 - Los subsistemas organizacionales por departamento, unidades de negocio, etc.
 - Los procesos operacionales: flujo de operaciones, transacciones, etc.».

¹¹ Capítulo 1.

1.8 Modelo COSO Gestión del Riesgo Empresarial

En la publicación Gestión del Riesgo Empresarial – Integrado Estrategia y Desempeño – Junio 2017 nos define a la gestión del riesgo como:

“La cultura, capacidades y prácticas, integradas con la definición de la estrategia y el desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo de cara a la creación, preservación y materialización de valor”

Una mirada más en profundidad a la definición de la gestión del riesgo empresarial hace hincapié en su enfoque en la gestión del riesgo a través de:

- El reconocimiento de la cultura.
- El desarrollo de las capacidades.
- Las técnicas aplicadas.
- La integración de la estrategia establecida y el desempeño.
- La gestión de riesgos y su alineación con la estrategia y los objetivos del negocio.
- La relación con el valor.

● *Reconocimiento de la cultura*

Son las personas quienes desarrollan y dan forma a la cultura a todos los niveles de la entidad, a través de lo que dicen y hacen. Son las personas quienes establecen la misión, la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad, y ponen en marcha las técnicas de gestión del riesgo empresarial. Del mismo modo, la gestión del riesgo empresarial afecta a las decisiones y acciones de las personas. Cada persona tiene un punto de referencia único que influye en la forma en que identifica, evalúa y responde al riesgo. La gestión del riesgo empresarial ayuda a las personas a tomar decisiones, al tiempo que comprende que la cultura desempeña un papel importante en la toma de decisiones.

● *Desarrollo de capacidades*

Las organizaciones persiguen varias ventajas competitivas para crear valor para la entidad. La gestión del riesgo empresarial se suma a las aptitudes necesarias para llevar a cabo la misión y la visión de la entidad y para prever los desafíos que pueden impedir el éxito de la organización. Una organización que tiene la capacidad de adaptarse al cambio es más resiliente y está en mejores condiciones para evolucionar frente a las limitaciones y oportunidades del mercado y los recursos.

● *Aplicación de técnicas*

La gestión de riesgo empresarial no es estática, ni es un complemento del negocio. Más bien se

aplica de manera continuada a todo el alcance de sus actividades, así como a proyectos especiales y nuevas iniciativas. Es parte de las decisiones adoptadas por la dirección a todos los niveles de la entidad.

Las técnicas utilizadas en la gestión del riesgo empresarial se aplican desde los niveles más altos de una entidad y fluyen a través de divisiones, unidades de negocio y funciones. El objetivo de estas técnicas es ayudar a las personas de la entidad a comprender mejor su estrategia, los objetivos de negocio que se han fijado, los riesgos existentes, lo que constituye un nivel aceptable de riesgos, la forma en que el riesgo impacta en el desempeño y el modo en que espera que ayuden a gestionar el riesgo. A su vez, este entendimiento facilita la toma de decisiones a todos los niveles y ayuda a reducir el sesgo organizacional.

- *Integración de la estrategia establecida y el desempeño*

Una organización establece una estrategia que apoye su misión y visión y que esté alineada con ellas. Además, establece objetivos de negocio que se derivan de la estrategia, y los traslada a las unidades de negocio, las divisiones y las funciones de la entidad. Al más alto nivel, la gestión del riesgo empresarial se integra con el establecimiento de la estrategia, de modo que la dirección comprenda el perfil de riesgo general de la entidad y las consecuencias de las estrategias alternativas con respecto a dicho perfil de riesgo. La dirección tiene en cuenta específicamente cualquier nueva oportunidad que surja a través de la innovación y las actividades emergentes.

- *Gestión del riesgo y su alineación con la estrategia y los objetivos de negocio*

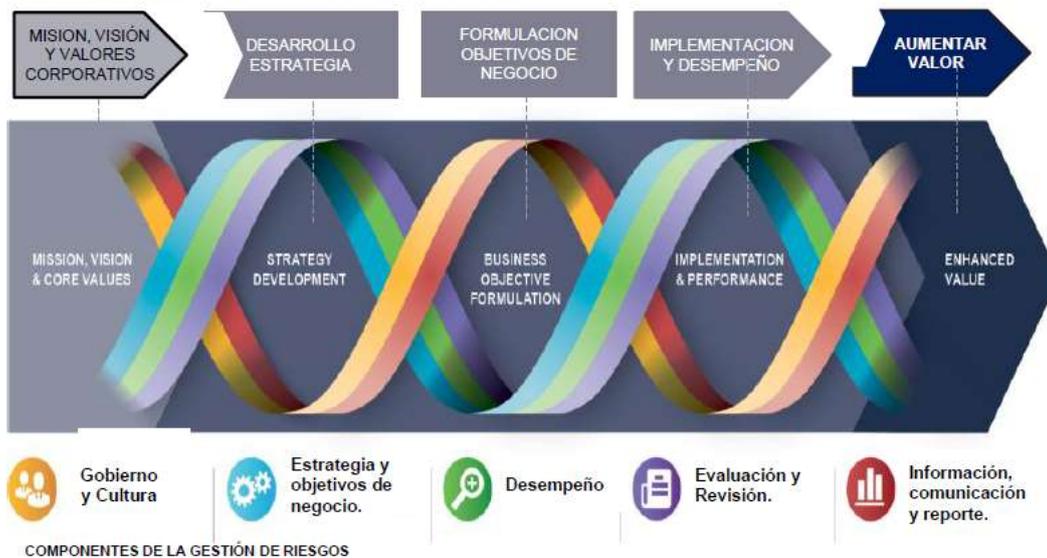
La gestión del riesgo empresarial es esencial para lograr la estrategia y los objetivos del negocio. Unas prácticas bien diseñadas de gestión del riesgo empresarial proporcionan a la dirección y al consejo de administración una expectativa razonable de que pueden lograr la estrategia global y los objetivos de negocio de la entidad.

- *Relación con el Valor*

Una organización debe gestionar el riesgo de acuerdo con la estrategia y los objetivos del negocio en relación con su apetito al riesgo, es decir, el tipo y nivel de riesgo de forma amplia, que está dispuesta a aceptar en su búsqueda del valor. La primera expresión del apetito al riesgo es la misión y visión de una entidad. Diferentes estrategias expondrán a una entidad a diferentes riesgos o diferentes niveles de riesgos similares.

COMPONENTES DE GESTIÓN DE RIESGOS

GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL



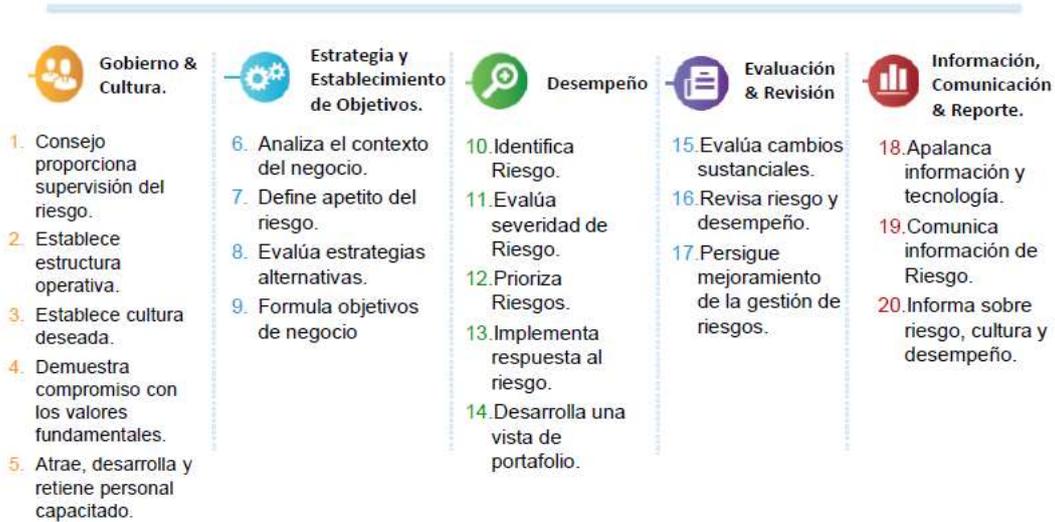
Fuente: COSO ERM (2017).

Los cinco componentes son:

- **Gobierno y Cultura:** El gobierno y la cultura juntos forman una base para todos los demás componentes de la gestión de riesgo empresarial. El gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura se refleja en la toma de decisiones.
- **Establecimiento de la estrategia y los objetivos:** La gestión del riesgo empresarial se integra en el plan estratégico de la entidad a través del proceso de establecimiento de la estrategia y los objetivos del negocio. Con un conocimiento profundo del contexto empresarial, la organización puede comprender mejor los factores internos y externos y sus efectos en el riesgo.
- **Desempeño:** Una organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar la capacidad de una entidad para alcanzar la estrategia y los objetivos del negocio. Como parte de esa búsqueda, la organización identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar a la consecución de dicha estrategia y los objetivos del negocio.
- **Revisión y monitorización:** Al examinar las capacidades y técnicas de gestión del riesgo empresarial, y el desempeño de la entidad en relación con sus objetivos, una organización puede considerar en qué medida las capacidades y técnicas de gestión del riesgo empresarial han creado valor a lo largo del tiempo y seguirán haciéndolo cuando se produzcan cambios sustanciales.

- Información, Comunicación y Reporte: La comunicación es el proceso continuo e iterativo de obtener y compartir información en toda la entidad.

Principios de gestión de riesgo



Fuente: COSO ERM (2017).

Dentro de estos cinco componentes hay una serie de principios. Los principios representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente, y están redactados de la misma manera que lo harían las organizaciones como parte de las técnicas de gestión del riesgo empresarial de la entidad. Si bien estos principios son universales y forman parte de cualquier iniciativa eficaz de gestión del riesgo empresarial, la dirección debe hacer valer sus criterios al aplicarlos.

Capítulo II. Análisis interno de la empresa

1. Sector automotriz en el Perú

En los últimos años el sector automotriz en el mercado peruano venía experimentado un cambio muy importante en el crecimiento de las ventas anuales y una reducción de la venta de los vehículos usados y se ha contraído desde el año 2018 por el incremento del 10% al 20% del impuesto selectivo al consumo (ISC) que se dio a la adquisición de autos nuevos, sin embargo, este sector no deja de ser atrayente para las inversiones en empresas de ventas de autos y empresas relacionada a su mantenimiento¹². Toyota, Hyundai y Kia ocuparon el podio de los autos más vendidos en Perú entre enero y julio del 2019, según el primer informe semestral de la Asociación Automotriz del Perú.

Los autos más vendidos en el Perú durante el primer semestre del 2019 fueron los siguientes: Toyota, con 16.736; Hyundai, con 10.872; Kia, con 8.041; Chevrolet, con 5.104; Suzuki, con 4.185; Nissan, con 3.284; y otras marcas, con 37.144 (Miranda 2019).

El consultor Leandro Mariátegui indica que el parque automotor del Perú es de 2.6 millones de vehículos con una antigüedad de 13 años. Los combustibles más utilizados son la gasolina, el diesel y el gas. Asimismo, señala que el subsector de mantenimiento de vehículos automotrices es una fuente importante de empleo en el Perú. Solo las principales marcas tienen 353 talleres con 15,345 técnicos calificados en sus planillas. Se estima que a nivel nacional hay 120.000 técnicos calificados en este sector, sin considerar la mano de obra no calificada, el personal administrativo y el creciente negocio de los *car wash*. Debido a la sofisticación de los vehículos modernos, cada vez se requiere personal más capacitado y los técnicos automotrices, en un futuro cercano, serán sustituidos por los mecatrónicos automotrices. La evolución en el sector, en los últimos años, pasa por la conversión de los vehículos a gas, lo que permitió una importante eficiencia en costos tanto para el transporte público como privado. Continúan los vehículos híbridos, los cuales no logran posicionarse en el mercado local por su alto costo, para luego ingresar a los vehículos eléctricos, cuyo abanderado Tesla no tiene planeado aún ingresar a este mercado pese a abastecerse de parabrisas desde el Perú. Finalmente, el desarrollo de vehículos autónomos que no requiere conductor ya es una realidad, pese a algunos accidentes en su etapa experimental. Los grandes retos del sector son reducir la incidencia de accidentes, reducir la contaminación ambiental, incrementar la comodidad y el confort, economizar el tiempo de traslado, liberar espacios en vías y reducir el costo del transporte para el usuario (Mariátegui 2019).

¹² <https://peru21.pe/economia/ventas-sector-automotor-recuperarian-proximo-ano-445940-noticia/>

Por otro lado, respecto a la regulación y control del parque vehicular, El Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú cuenta con el Reglamento Nacional de Vehículos con Decreto Supremo N° 058-2003-MTC del 7 de octubre del año 2003 donde se indica la clasificación, identificación, requisitos técnicos vehiculares, emisiones contaminantes vehiculares y pesos y medidas vehiculares.

2. Antecedentes

Mafisa Motors SAC, empresa con más de 10 años de experiencia en el mercado peruano, prestando servicios de mantenimiento, reparación de vehículos y fabricación de partes, piezas y accesorios de la más alta calidad.

Empresa especialista en todo lo relacionado con reparación automotriz en general, realizando servicios de mecánica, planchado y pintura, para automóviles de todas las marcas, solucionando problemas mecánicos, eléctricos, así como en el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo.

Cuenta con personal altamente capacitado para ofrecer servicios de mecánica automotriz de calidad. Su objetivo es brindar a los clientes una total satisfacción.

Automotriz Manrique

- Empresa peruana creada en 2006.
- Destaca por sus servicios de alta calidad y efectividad.
- Cuenta con personal ampliamente experimentado y especializado en el rubro.
- En el 2011, obtiene un aumento de capital del 95% con el cual inicia sus operaciones con una nueva infraestructura, fortaleciendo el soporte de las operaciones de la empresa.
- 2 sucursales (Lima y Callao).
- Concesionarios.
- 75 empleados.

Su compromiso es ser la opción más confiable para el cliente a través de la creación de valor para su empresa. Brindando asesoría especializada y cumpliendo con sus requerimientos, logrando confianza y respeto.

3. Situación actual

Mafisa Motors SAC, se encuentra ubicada en el distrito de San Luis – Lima – Perú, con una sede

en la provincia constitucional del Callao. Brinda la mejor atención en reparación automotriz, atendiendo problemas mecánicos y eléctricos que presente su automóvil. Son expertos en el “despulverizado” de vehículos. Sus servicios están dirigidos al público en general y empresas. Mafisa Motors SAC está asociada con las compañías de seguros (Pacífico, Mapfre, Rímac, La Positiva, etc.) para brindar soluciones fáciles de acuerdo con cada necesidad del cliente.

Entre sus principales trabajos se encuentran los siguientes servicios:

Mecánica, electricidad, pintura, entre otros

- **Mecánica y electricidad**

Ofrece servicios de mecánica, electricidad, para diferentes marcas de vehículos. Aseguramos que el motor, el sistema de luces y los accesorios de su vehículo se encuentren en óptimas condiciones.

- **Planchado y “traccionado**

Repara, endereza, corrige y reajusta las carrocerías con total eficacia y rapidez, basándonos en las medidas originales.

- **Pintura de poliuretano y tratamiento**

Su personal cuenta con el conocimiento necesario y todos los materiales para efectuar el servicio de pintura de poliuretano en horno de pintura, basándose en el código de pintura original.

- **Accesorios**

Realiza la fabricación de partes y accesorios, así como la instalación de tubos de escape, sensores, tapizados, alarmas, seguros para llantas de repuestos, entre otros.

- **Aplicación de *undercoating* – antigravilla**

Aplica un protector en la parte inferior del chasis para combatir el óxido y la corrosión.

- **Otros servicios**

Reparación de molduras, fundas y otros.

Enderezado para compactos.

Eliminación de ruidos en vehículos nuevos.

Grúa.

Laminado.

Lavado de salón.

Protección de cromos.

Despolverizado de vehículos.

Inspecciones PDI.

- Realiza inspecciones PDI (inspección preentrega) de los vehículos. El cual consiste en realizar una evaluación integral del vehículo por los siguientes servicios:
 - Planchado y pintura.
 - Inspección en línea.
 - Protección de cromos.
 - Daños medio ambientales.
 - Reconstrucción y mejoramiento vehículos pesados.
 - Modificación y adaptación de componentes.
 - Instalación de accesorios.
 - Tratamiento de pintura, aplicación de *undercoating*.
 - Servicios de mecánica en general.
 - PDI: Pulidos de vidrios, faro.

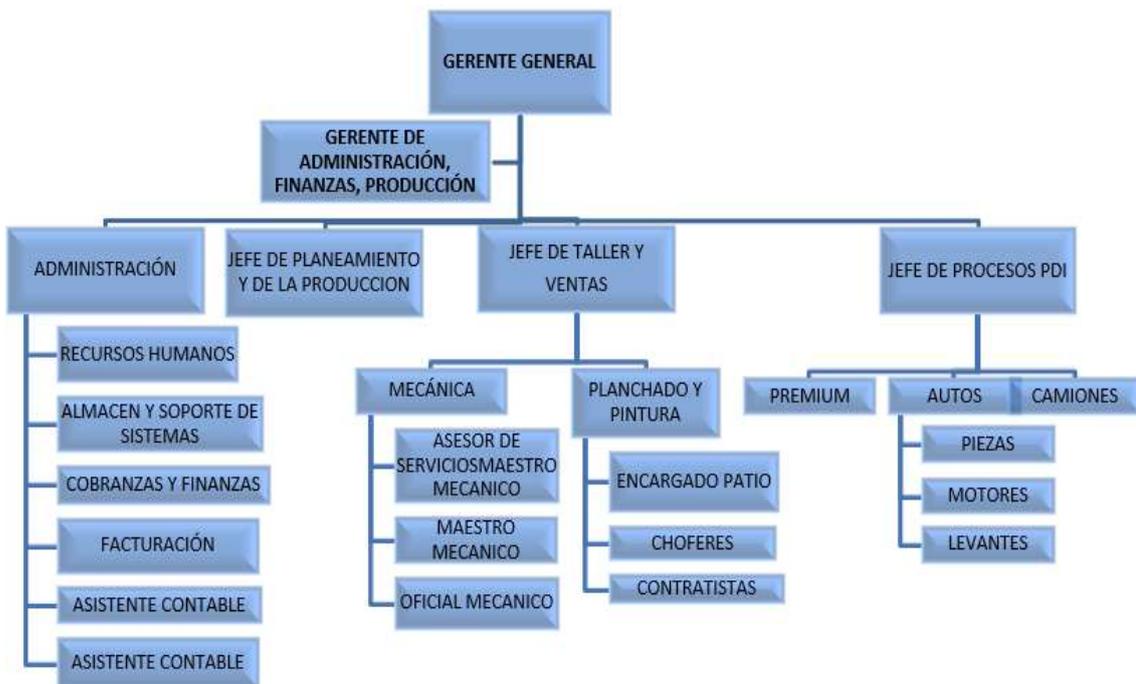
Mafisa Motors SAC. atiende el mercado peruano a través de 2 sucursales distribuidos en la ciudad de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Gráfico 2. Regiones de Perú



Fuente: https://nl.wikipedia.org/wiki/Regio%27s_van_Peru

4. Organigrama



Fuente: Material de la empresa Mafisa Motors SAC.

5. Plan estratégico

5.1 Visión

Ser la empresa automotriz líder a nivel nacional en la ejecución de servicios y en la satisfacción

de sus clientes, logrando ser la consultora referente del sector automotriz en el Perú. Todo, mediante una capacitación y formación continua de nuestros colaboradores internos y externos, para lograr reconocimiento en el rubro, conquista de nuevas metas y un incesante crecimiento.

5.2 Misión

Seguir siendo el socio integral de servicios logísticos en un mercado global, orientado a satisfacer y superar las expectativas de sus clientes. Disponer de un equipo humano eficiente, que contribuya al cumplimiento de los objetivos que se ha trazado la empresa en la entrega de un servicio de óptima calidad.

Poner a disposición de las personas una empresa de enorme prestigio y referencia en el mercado que ofrece servicios de mantenimiento automotriz y mecánica rápida. Asimismo, queremos ser considerados una compañía única, gracias a nuestra preocupación por la seguridad y confort de nuestros clientes, el nivel de innovación, la capacidad para desarrollar procesos, los altos estándares de calidad, la honestidad y los precios justos que manejamos, buscando cubrir las necesidades y expectativas de las personas, haciéndoles sentir a gusto y conformes con la atención que prestamos.

Después de constituirnos y alcanzar reconocimiento, nos interesa ampliarnos a mercados internacionales, convirtiéndonos en la Compañía más reconocida dentro del rubro del mantenimiento y la reparación de vehículos multimarca. Todo esto gracias a la colaboración del equipo de profesionales experimentados en constante capacitación y a nuestro equipo de última tecnología.

5.3 Valores

Los valores establecidos por la compañía son:

1. Seguridad.
2. Integridad.
3. Calidad y orientación al cliente.
4. Trabajo en equipo.
5. Compromiso y responsabilidad social.

5.4 Objetivos estratégicos

En la actualidad, la compañía tiene establecidos sus objetivos estratégicos hasta el periodo 2020. Estos fueron analizados y definidos en base a los resultados 2018. Por lo cual, para alcanzar estos objetivos trazados, es importante trabajar en fortalecer su sistema de control interno.

Gráfico 3. Objetivos estratégicos Mafisa Motors SAC



Fuente: Material de la Empresa Mafisa Motors SAC.

A. Objetivo relacionado a seguridad:

- Alto desempeño en seguridad y salud ocupacional
1. Contar con un ambiente de trabajo seguro y libre de lesiones, creando una cultura sostenible que trascienda el comportamiento laboral.

B. Objetivos relacionados a crecimiento:

- Segmentación de mercado
1. Identificar necesidades por tipo de mercado; segmentado por sector, tamaño, ubicación y cobertura.
 2. Elaborar un portafolio de servicios por tipo de segmento y medir la rentabilidad de cada uno.
- Procesos eficientes y ágiles
1. Asegurar el desarrollo de procesos claros de entender, ágiles y con el suficiente control que acompañen la operación de la empresa, sin caer en la burocracia.
- Gestión de talento y profesionalización
1. Fomentar la retención del talento humano y asegurar el recurso humano, para garantizar la competitividad necesaria y lograr el crecimiento de la empresa.
 2. Desarrollar, actualizar, formalizar los procesos para salvaguardar la capacitación y desarrollo de personal.
- Inversión en infraestructura (física y tecnológica)
1. Realizar la evaluación de los niveles de inversión de infraestructura física (inmuebles) para definir si adquirir o arrendar un local adicional.

2. Evaluar la inversión en tecnología para adquirir la herramienta informática SPIGA, con el fin de mejorar la gestión operativa.

C. Objetivo relacionado a calidad:

- Satisfacción del cliente
 1. incrementar los niveles de satisfacción del cliente a través de una medición oportuna, lo que permite una retroalimentación directa.
 2. Mantener altos estándares de calidad a través de eficiencia y eficacia en el servicio a nuestros clientes.

D. Objetivo relacionado a rentabilidad:

- Maximizar la productividad operativa positiva
 1. Lograr el crecimiento basado en: facturación, rentabilidad y participación en el mercado.
 2. Lograr que los costos operativos y gastos esté de acuerdo con el desempeño operativo.
 3. Desarrollar nuevas líneas de negocios flexibles, innovadoras, incrementando las ventas totales 2020 en un 40%.

5.5 Análisis FODA

La compañía ha realizado su análisis FODA para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Gráfico 4. Análisis FODA Mafisa Motors SAC



Fuente: Material de la empresa Mafisa Motors SAC.

Capítulo III. Diagnóstico de la situación actual del control interno de la empresa

Para realizar el diagnóstico de la situación del control interno de la compañía Mafisa Motors SAC, dado que es la primera vez que se realiza esta evaluación, se decidió aplicar el modelo COSO 2013 como base para una evaluación efectiva del sistema de control interno. Por ello, revisamos la aplicación de los componentes del COSO 2013: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión; y sus principios de control interno asociados. Posteriormente, la compañía continuará la evaluación de sus riesgos relevantes alineados a la estrategia de negocio e implementará la gestión de riesgos (COSO ERM 2017) para asegurar la efectividad de la gestión y la consecución del logro de sus objetivos estratégicos.

Con la finalidad de conocer la percepción y nivel de sensibilización de las gerencias sobre el control interno de la compañía, se entrevistó a las gerencias claves. Para ello se realizó preguntas relacionadas a los 17 principios de control interno y su comportamiento dentro de la organización, teniendo como resultado inicial un diagnóstico general del control interno aplicado en la compañía. Se describe en la tabla dos párrafos más abajo.

Asimismo, para un análisis más exhaustivo se desarrolló una herramienta con la metodología COSO 2013 para realizar un diagnóstico del sistema de control interno de la compañía. La herramienta consiste en evaluar los 87 puntos de interés con la realización de entrevistas y trabajo de campo, posteriormente consignar las respuestas de las gerencias con la información recibida y documentada. Finalmente, se elabora el diagnóstico del sistema de control interno de la compañía.

Considerando que la compañía está expuesta a riesgos dentro de su ámbito de actuación, la implementación de la gestión de riesgos es importante para el logro de sus objetivos establecidos en su plan estratégico. Por ello en el diagnóstico se identificó y evaluó los potenciales riesgos de la compañía.

1. Resultado de la revisión de los principios de control interno según los componentes del COSO 2013

N°	Componentes del COSO 2013	PRINCIPIOS COSO 2013 REVISADO	RESULTADO	
			POSITIVO	NEGATIVO
1	Ambiente de control	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	<input type="checkbox"/>	
		2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.		<input type="checkbox"/>
		3. 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.	<input type="checkbox"/>	
		4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	<input type="checkbox"/>	
		5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control internos para la consecución de los objetivos.	<input type="checkbox"/>	
2	Evaluación de riesgos	6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	<input type="checkbox"/>	
		7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.		<input type="checkbox"/>
		8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.		<input type="checkbox"/>
		9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.		<input type="checkbox"/>
3	Actividades de control	10. 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.	<input type="checkbox"/>	
		11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	<input type="checkbox"/>	
		12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.		<input type="checkbox"/>
4	Información y Comunicación	13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.		<input type="checkbox"/>
		14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	<input type="checkbox"/>	
		15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	<input type="checkbox"/>	
5	Actividades de supervisión	16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.		<input type="checkbox"/>
		17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.		<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Análisis del nivel de madurez de los componentes del COSO 2013

Considerando que los controles internos son útiles y necesarios para la consecución de los objetivos de la compañía, se realizó el análisis sobre la base del marco del COSO 2013 el cual establece como marco para el sistema de control Interno sus 5 componentes y 17 principios de control los cuales hemos aplicado en esta revisión.

2.1 Ambiente de control

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Este principio se refiere a que la integridad y los valores éticos, los cuales son esenciales dentro del ambiente de control de la compañía, porque establece un entorno organizacional favorable en base a las buenas prácticas, valores y conductas, para lograr una cultura de control, el cual depende de la integridad y valores de quienes lo diseñan y lo establecen. La filosofía de la Dirección de Mafisa Motors SAC. es positiva hacia la integridad y valores éticos.

- Se cuenta con el apoyo y compromiso de la alta dirección.
- Tiene establecido su misión, visión y valores.
- Cuenta con un reglamento interno de trabajo y manual de responsabilidades y competencias.
- Cuenta con un Código de ética, los cuales han sido difundidos a todo el personal.
- Existe buena comunicación dentro de la compañía sobre las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno

Este principio se refiere al establecimiento de un entorno organizacional favorable respecto a la cultura y supervisión del control interno.

Mafisa Motors SAC no cuenta con un Directorio, pero si con una Junta General de Accionistas y Comité de Gerencias a quienes se les delega la responsabilidad de supervisión del control interno de la compañía.

- La compañía cuenta con el manual de responsabilidades y competencias solo para las gerencias de la organización; sin embargo, no existe un documento formal que establezca las funciones específicas de los trabajadores donde se verifique las responsabilidades para que los empleados tengan claridad de sus funciones para el desarrollo de su trabajo.
- La compañía no cuenta con un área de Control Interno o Auditoría. Esta actividad ha sido delegada a las gerencias quienes están conformadas por profesionales con experiencia y altamente capacitados; sin embargo, no se evidencia con documentación la supervisión del

control interno.

- Existe un solo comité llamado Comité de Gerencias, el cual no tiene documentado formalmente sus funciones y lineamientos.
- Si bien sus Gerencias están conformadas por profesionales expertos en su especialidad, no se evidencia compromiso sobre las actividades de control interno de la compañía.

Principio 3: 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

Este principio se refiere al establecimiento de una estructura organizacional clara, asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para el logro de los objetivos de la compañía.

Mafisa Motors SAC tiene una estructura organizacional adecuada, acorde a sus objetivos estratégicos definidos anualmente. Por lo tanto, se verifica que:

- La compañía cuenta con un Comité de Gerencia que sesiona mensualmente para revisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.
- La compañía cuenta con documentos de gestión estratégica, el cual es revisado por sus gerencias para medir los resultados de cada trimestre.
- La compañía se asegura que sus gerencias conozcan los documentos normativos que regulan las actividades de la compañía (manual de responsabilidades).
- La compañía ha establecido documentos normativos (delegación de autoridad) que define, asigna, y limita autoridad y responsabilidad de las gerencias, quienes actúan de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponde.
- La compañía ha establecido sus líneas de reporte en su organigrama.
- La compañía cuenta con proveedores estratégicos (terceros) con los cuales tiene contratos celebrados en donde se especifica el alcance del servicio, las facultades y responsabilidades.

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización

Este principio demuestra el compromiso que tiene la organización con la competencia profesional del personal a través de su contratación, capacitación, atracción de desarrollo, retención y sucesión.

Mafisa Motors SAC, se compromete con su personal en desarrollar sus competencias

profesionales, atracción, retención y cuenta con planes previsorios para la sucesión y contingencias.

- La compañía cuenta con un programa de evaluación anual, el cual consiste en verificar el desempeño laboral de cada empleado. Este programa es revisado periódicamente por las gerencias a cargo del personal.
- La compañía cuenta con un plan anual de capacitación definido para cada periodo, con un presupuesto asignado, el cual es comunicado al personal al inicio de cada año.
- La compañía cuenta con un manual de perfiles de puestos, se verifica que el personal según su puesto y funciones asignadas cuenta con las competencias establecidas en el manual de perfiles de puestos.
- La compañía tiene una alianza estratégica con empresas especializadas para contratación de personal y cuenta con contratos establecidos.
- La compañía cuenta con políticas de recursos humanos, para la selección, contratación, capacitación y desarrollo del talento humano, evaluación de desempeño, inasistencias por licencias, descansos, permisos, promoción, remuneración, traslados y termino laboral, aplicables a todas las áreas de la empresa.
- La compañía está elaborando una política para la retención de personal calificado, para tener identificado a los candidatos y realizar un desarrollo de formación para los puestos críticos. En caso de que el personal calificado renuncie, se conversa con el personal y se ofrece beneficios o desarrollo profesional a través de capacitaciones o condiciones económicas de ser necesario después de una evaluación.

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control internos para la consecución de los objetivos

Este principio establece la estructura de responsabilidades para el cumplimiento del control interno y el establecimiento de mecanismos para la evaluación y desempeño de los responsables.

Mafisa Motors SAC tiene establecida una estructura organizacional donde se establece la responsabilidad del personal por el desempeño de su cargo y por sus obligaciones para el cumplimiento del control interno.

- La compañía cuenta con el reglamento interno de trabajo, manual de responsabilidades y competencias donde se refuerzan la responsabilidad profesional y las obligaciones del control interno de acuerdo con las funciones para cada puesto gerencial. Además de contar con un programa de evaluación anual que evalúa el desempeño del personal.

- La compañía tiene establecido la política de delegación de autoridad, que son la base para la toma de decisiones.
- La compañía tiene políticas internas que establecen las responsabilidades, delegación de autoridad y ética del personal; sin embargo, no se evidencia el compromiso de las gerencias, tampoco del personal a su cargo, sobre la importancia del control interno, esto podría influir en la cultura de control de la compañía y por consecuencia en el logro de sus objetivos a corto y largo plazo.
- La compañía tiene establecido política de bonos por cumplimiento de metas a las gerencias, que si se encuentra documentado; sin embargo, por el alcance de la revisión no se pudo verificar si estas metas son demasiado altas y puedan ocasionar presiones en el personal para cumplir los objetivos.

2.2 Evaluación de riesgos

Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados

Este principio establece que la organización debe definir claramente sus objetivos estratégicos para permitir la identificación de riesgos y definir la tolerancia al riesgo.

Mafisa Motors SAC tiene objetivos estratégicos definidos los cuales pueden ser medibles para evaluar su desempeño, con objetividad y neutralidad. Estos objetivos medibles se han definido de manera cuantitativa y cualitativa.

- Los objetivos estratégicos están alineados a la misión, visión, valores y a los programas de desempeño del personal.
- La compañía ha comunicado sus objetivos estratégicos a las gerencias, especificando cada objetivo, quien debe alcanzarlo, cómo será alcanzado y cuál es el tiempo establecido; sin embargo, no fue comunicado a todos los niveles de la organización.
- La compañía cuenta con información financiera que cumple con los principios contables aplicables en Perú y presenta sus estados financieros teniendo en cuenta el nivel de materialidad.
- La compañía cumple con las regulaciones externas vinculadas con la operatividad del negocio y otras exigidas por los socios estratégicos.
- La compañía no administra sus riesgos potenciales para asegurar la consecución de sus objetivos.

Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar

Este principio define que la organización debe evaluar los riesgos que enfrenta para el logro de sus objetivos y proporcionar una base apropiada para respuesta al riesgo. La evaluación de riesgos incluye; identificación, valoración, análisis, manejo de respuestas y el monitoreo de los riesgos. Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta la compañía de fuentes internas y externas.

Respecto a los riesgos, Mafisa Motors SAC, no ha avanzado mucho, no cuentan con alguna herramienta que ayude a planear, identificar, valorar o dar respuesta al riesgo. Esto claramente podría afectar el logro de los objetivos estratégicos.

- Si bien la compañía cuenta con algunas políticas internas, no se evidencia la existencia de una política para la administración de sus riesgos. Por lo tanto, no tiene identificado, analizado y valorado sus riesgos potenciales para la consecución de sus objetivos.
- En la compañía no se tiene claridad sobre el nivel de tolerancia al riesgo, debido a que no se realiza una gestión de sus riesgos donde se estime la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia considerando la posibilidad de que el riesgo existente se materialice.
- La compañía cuenta con una matriz de segregación de funciones donde se verifica los puntos críticos de los aplicativos de información; sin embargo, al carecer la compañía de una administración de sus riesgos, no se tiene establecido las acciones para afrontar los riesgos potenciales, los cuales podrían ser de fuentes internas o externas.
- Al carecer la compañía de una administración de sus riesgos, no determina con exactitud la ponderación de probabilidad e impacto de sus riesgos, pudiendo establecer puntos de control que aseguren la consecución de los objetivos.
- El Comité de Gerencia no está sensibilizado en la gestión de riesgos, el cual podría afectar el logro de los objetivos compañía.

En la revisión hemos identificado riesgos potenciales, que son administrados por los propios responsables de la función por iniciativa propia y bajo su propia interpretación y comprensión.

Tabla 1. Probabilidad

CATEGORIA	VALORACIÓN	Descripción
REMOTA	1	Es poco factible que el evento ocurra
PROBABLE	2	Es factible que el evento ocurra
FRECUENTE	3	Es muy factible que el evento ocurra

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 2. Impacto

CATEGORÍAS	VALORACIÓN	MONETARIO US\$	OPERACIONAL
LEVE	1	$X < 20K$	No tiene impacto en los estados financieros
GRAVE	2	$50K > X > 20K$	Materialmente significativo a los estados financieros
CRÍTICO	3	$X > 50K$	Materialmente muy significativo a los estados financieros e incumplimiento a las normas legales externas

Fuente: Elaboración propia 2019

Tabla 3. Ponderación

IMPACTO		PROBABILIDAD		
		REMOTA	PROBABLE	FRECUENTE
		1	2	3
CRITICA	3	3	6	9
GRAVE	2	2	4	6
LEVE	1	1	2	3

Fuente: Elaboración propia 2019

Tabla 4. Matriz de riesgos

RIESGOS

FODA OBJETIVO ESTRATÉGICO	CAUSAS DEL RIESGO	CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
Alto desempeño en Seguridad y salud ocupacional	1. No contar con un ambiente seguro 2. Cultura de seguridad débil 3. No realizar capacitaciones de seguridad	R01	Pérdida económica debido a accidentes que causen daño a las personas, la propiedad y a los procesos.
Inversión en infraestructura (física y tecnología)	1. Que no cuente con un inmueble (local) según lo planificado en la estrategia de ventas. 2. Que no cuente con un sistema tecnológico integrado que esté alineado al crecimiento de la compañía.	R02	Pérdida económica por falta de capacidad en infraestructura física (inmueble) y tecnológica que limite el crecimiento de la Compañía, perjudicando la estrategia de ventas
Gestión de talento y profesionalización	1. No contar con el recurso humano calificado, según verificación de competencias. 2. Por falta de un adecuado programa de capacitación del personal en temas relacionados a sus funciones.	R03	Pérdida económica por retrasos en reparaciones y mantenimientos efectuados de manera deficiente ocasionando insatisfacción del cliente.
Segmentación de mercado	1. Que los gerentes comerciales no actualicen todas las oportunidades y/o no sinceren los riesgos en las proyecciones enviadas 2. Que los gastos proyectados se encuentren sobrevalorados o se incurran en ajustes de fin de año	R04	No contar con una proyección de ventas segmentada por tipo de servicios, condiciones de mercado con el objetivo de medir la rentabilidad de cada uno.
Satisfacción del cliente	1. Que no se realicen las encuestas de satisfacción. 2. Que no se atienda el reclamo del cliente mediante el Libro de Reclamaciones.	R05	Pérdida económica por insatisfacción de clientes con el servicio y perjuicio de las relaciones comerciales debido a que no se mida la eficiencia en el servicio al cliente.

RIESGOS

FODA OBJETIVO ESTRATÉGICO	CAUSAS DEL RIESGO	CÓDIGO DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO
Maximizar la productividad operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que las adiciones no estén sustentadas para cumplir con las condiciones de propiedades, planta y equipos o no se registren en el periodo correcto. 2. Que se realicen bajas de activos fijos sin autorización o no cuenten con el sustento necesario o no se registre en el periodo correcto. 3. Que no se realicen inspecciones físicas de activos fijos. 	R06	Pérdida económica para la compañía por daño, deterioro, robo, faltantes o errores en el registro contable de activos fijos.
Maximizar la productividad operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que las ventas guiadas y refrendadas por el cliente no se facturan en el periodo correspondiente. 2. Que se emitan facturas ficticias que generen ingresos irreales o cuentas incoobrables 3. Contratos pendientes de firma, vencidos o pendientes de renovación. 	R07	Pérdida económica debido a que las ventas realizadas no se registren en el periodo correcto.
Maximizar la productividad operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colusión entre colaboradores de diferentes áreas 2. Aprobación de pedido de ventas sin documentos internos obligatorios (cotización) 	R08	Pérdida económica porque intencionalmente se ajuste la ganancia o registre cuentas por cobrar con clientes ficticios registrados en el maestro de clientes.
Maximizar la productividad operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que no se identifiquen todos los riesgos significativos de la Compañía 2. No contar con una Gestión de riesgos adecuada. 	R09	Pérdida económica o daño reputacional a nivel compañía por una inadecuada gestión de riesgos.
Maximizar la productividad operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que no se realicen inspecciones físicas de suministros diversos. 	R10	Pérdida económica para la compañía por robo o faltantes de suministros diversos
Maximizar la productividad operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una relación comercial directa o indirectamente con el cliente y/o proveedor omitiendo los procedimientos internos. 2. Inexistencia de reglas contractuales antes, durante y después de la relación contractual con clientes y proveedores. 	R11	Pérdida económica por Imagen negativa en el mercado por mal servicio, prácticas inseguras y/o irregulares. Mala reputación difundidos a través de medios masivos de comunicación a consecuencia de las ineficiencias operativas en los servicios.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos

Este principio establece que la administración y evaluación de los riesgos, considere la administración de los riesgos de fraude para el logro de sus objetivos.

Mafisa Motors SAC no tiene establecido ni definido lineamientos para la administración de sus riesgos de fraude y su relación de estos con los objetivos estratégicos.

- La compañía no cuenta con política interna para la administración de sus riesgos de fraude (internos y externos), cuenta con un código de ética para el personal y con la política de delegación de autoridad para asegurar la transparencia en la aprobación de sus operaciones.
- La compañía no cuenta con una política interna que defina los lineamientos y controles sobre el comportamiento ético de los proveedores.
- La compañía no cuenta con información histórica de los eventos confidenciales ocurridos y no tiene identificado sus riesgos potenciales de fraude los cuales podrían relacionarse con actividades fraudulentas; sin embargo, la compañía realiza inspecciones físicas a los inventarios y activos fijos.
- La compañía tiene establecido política de bonos por cumplimiento de metas a las gerencias, que se encuentra documentado; sin embargo, no se ha identificado controles que validen el otorgamiento de estos bonos o incentivos y que permitan distinguir si el logro de los objetivos está relacionado por alguna acción fraudulenta.

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno

Este principio establece que la compañía debe identificar, analizar y responder sobre los cambios significativos y relevantes que puedan impactar el control interno.

Mafisa Motors SAC no cuenta con un proceso formal para evaluar los cambios significativos y relevantes de fuentes internas y externas que puedan presentarse y materializar algún riesgo con impacto negativo.

- La compañía no tiene implementado la gestión de riesgos como herramienta de control. Por lo tanto, no tiene visibilidad sobre la eficiencia y eficacia de sus controles que le permitan realizar cambios oportunos para evitar que algún riesgo se materialice.
- La compañía no ha realizado las acciones necesarias para afrontar los riesgos potenciales, considerando que la identificación, análisis y respuesta al cambio es parte del proceso regular de administración de riesgos.

- La compañía no cuenta con alguna herramienta o sistema de alertas que le permita identificar la aparición de nuevos riesgos que le permitan administrarlos y realizar cambios oportunos con el propósito de mantener un control interno apropiado.
- La compañía no tiene identificado los puntos críticos de sus procesos que permitan identificar y valorar los riesgos existentes para determinar el grado de tolerancia y respuesta al riesgo en caso ocurra cambios y los controles necesiten ser replanteados.
- El personal no está involucrado en la identificación y análisis de los riesgos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos de la compañía.

2.3 Actividades de control

Principio 10: 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.

Este principio define las acciones de control que establece la compañía mediante políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos en el control interno.

Mafisa Motors SAC no tiene implementado la gestión de riesgos como herramienta de control; sin embargo, realiza algunas actividades de control periódicamente y tiene establecido sus objetivos estratégicos.

- La compañía cuenta con una política de delegación de autoridad para los procesos y actividades, el cual está claramente definido y comunicado a las gerencias para cumplir una correcta segregación de función.
- La compañía cuenta con un Comité de Gerencia a quienes ha delegado la responsabilidad de la supervisión, seguimiento y control de la operación.
- La compañía realiza supervisión de las rendiciones de caja chica y realiza arqueos de caja inopinados periódicamente.
- La compañía realiza actividades de supervisión física de la administración y custodia de los inventarios de ambos locales para asegurar las condiciones necesarias para preservar los materiales y los controles existentes en su ingreso y salida. Asimismo, se verifica que el ingreso a los almacenes sea restringido.
- La compañía tiene establecido controles para supervisar la administración de los activos fijos. Actualmente realiza inspecciones físicas de activos fijos para verificar el diseño del control y asegurar los activos.

Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos

Este principio define la importancia del diseño de los sistemas de información y las actividades de control a desarrollar por la compañía con la finalidad de alcanzar los objetivos y responder a los riesgos que se presenten.

Mafisa Motors SAC tiene implementado sistemas informáticos, que representan el principal soporte para las actividades de control de la compañía, tales sistemas o aplicaciones tecnológicas utilizadas son:

- ✓ Concar: sistema contable.
 - ✓ ZKTeco Attendance Management: sistema de control de marcación de personal.
 - ✓ Google Formularios: aplicaciones de acuerdo con los requerimientos de almacén y monitoreo de servicios realizados de manera externa.
- La compañía posee una infraestructura de tecnología de la información compuesta por un solo servidor, que brinda acceso a la red según las funciones de cada colaborador y otorga seguridad de la información.
 - La compañía tiene establecidos controles para gestionar los activos de información, realiza inspecciones físicas periódicamente a los activos, monitorea los controles y los incidentes de seguridad de la información.
 - La compañía cuenta con una matriz de segregación de funciones donde se verifica los puntos críticos de los aplicativos de información y se asegura el cumplimiento de la política de delegación de autoridad para los accesos y privilegios de los perfiles.
 - La compañía tiene identificados sus riesgos tecnológicos y las actividades de control apropiadas para cada caso, el cual evalúa periódicamente para asegurar que la información procesada sea íntegra, exacta y válida. Esto contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos.
 - Las actividades de control que realiza la compañía con los sistemas de información incluyen procesos manuales y automatizados, asegurando que los sistemas se encuentren integrados por el personal, los procesos, los datos y la tecnología.
 - La compañía viene elaborando un plan informático de contingencias para reforzar aún más los controles de las tecnologías de la información.

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica

Este principio establece que la compañía debe implementar las responsabilidades de las

actividades de control a través de políticas y procedimientos y otros medios.

Mafisa Motors SAC no cuenta con la documentación y formalización de las políticas y procedimientos de algunos procesos relevantes.

- La compañía tiene establecido solo un Comité de Gerencia para supervisar el control de la operación, el cual cuenta con una política interna; sin embargo, no contiene los lineamientos sobre las actividades de control que se debe llevar a cabo para el logro de los objetivos.
- La compañía no cuenta con políticas y procedimientos para los temas relevantes del área financiera, donde se establezca los lineamientos para el manejo y registro de la información, los cuales contribuyen a su buena gestión.
- La compañía cuenta con políticas y procedimientos establecidos para el área de Recursos Humanos; sin embargo, estos no contemplan los riesgos inherentes al proceso y los controles que ayuden a mitigarlo.
- La compañía no cuenta con un mapa de procesos donde se visualice los procesos de la organización y la interrelación de todos los subprocesos.
- La compañía no tiene implementado un sistema de control interno por razones de tamaño y en su estructura no tiene establecido un área de Control Interno. Esta actividad ha sido delegada a las gerencias quienes están conformadas por profesionales con experiencia y altamente capacitados; sin embargo, no se evidencia con documentación la supervisión del control interno el cual permite tener visibilidad de todos los controles a nivel de proceso. Por otro lado, la compañía evalúa que, al no existir las evaluaciones periódicas realizadas por un área independiente, estas podrían no realizarse oportunamente y esto puede desencadenar la desnaturalización de que los controles preventivos, se conviertan en “detectivos”. Por consiguiente, como primer paso ha considerado en el presupuesto del siguiente periodo la implementación de un área de Control Interno con la contratación de 2 personas para asegurar la efectividad de los controles a nivel de proceso. Posterior a ello se continuará evaluando la creación de un área de auditoría; por el momento los trabajos de auditoría requeridos por algún regulador son realizados por un tercero.
- La compañía no cuenta con evidencia de la definición, verificación y revisión de algunos de sus procesos; sin embargo, los documentos importantes se encuentran custodiados y protegidos adecuadamente.

2.4 Información y comunicación

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

Este principio establece que la Dirección debe utilizar información de calidad para la consecución de los objetivos estratégicos.

Mafisa Motors SAC tiene establecido un plan estratégico, el cual es comunicado oportunamente a las gerencias para asegurar el logro de los objetivos; sin embargo, los canales y medios de comunicación utilizados no aseguran el flujo de la información de calidad y oportuna.

- La compañía cuenta con canales de comunicación directos como correo electrónico, teléfonos, celulares, tableta, página web.
- La compañía no tiene establecido políticas y procedimientos que garanticen el conocimiento de la información para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal. Esta situación genera un riesgo para el logro de los objetivos.
- La compañía no cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados de comunicación interna y externa, para informar sobre su gestión, y asegurar además la adecuada y oportuna atención de los requerimientos externos.
- La compañía tiene implementado mecanismos para asegurar la calidad e integridad de la información mediante un proceso integral de gestión documental, el cual garantiza preservar la información y mantenerlo disponible para cuando sea necesario.
- La compañía cuenta con políticas de seguridad de la información; sin embargo, no tiene establecido mecanismos de control para la gestión de seguridad y no se evidencia que se establezcan planes de acción para asegurar su adecuado funcionamiento.
- La compañía no registra la opinión de los usuarios sobre los sistemas de información, por tal no se realizan planes de acción para implementar mejoras.

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

Este principio establece que la Dirección debe comunicar internamente la información importante a las gerencias con responsabilidad para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

Mafisa Motors SAC no cuenta con una política o procedimiento para comunicar a todo el personal sobre la importancia del control interno; sin embargo, sí cuenta con métodos apropiados de comunicación interna y externa utilizando las líneas de reporte, líneas de autoridad y canales de comunicación establecidas.

- La compañía cuenta con canales de comunicación internos como correo electrónico, teléfonos, tableta, celulares. Además de contar con televisores para publicar los consejos de buenas prácticas y políticas internas.
- La compañía realiza reuniones informativas presenciales mensuales con su personal donde se comparten temas de interés.
- La compañía cuenta con canales de comunicación externos como página web corporativa: www.mafisamotors.com donde se publican temas de interés.
- La compañía no cuenta con un canal de denuncia establecida para todos los empleados.

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

Este principio establece que la Dirección debe comunicar externamente la información importante para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Esta información podría considerar, informes sobre el control interno o información financiera.

Mafisa Motors SAC no cuenta con una política de comunicación donde se establezca el tipo de comunicación, público objetivo, entre otros; sin embargo, si cuenta con métodos apropiados de comunicación.

- La compañía cuenta con diversos canales de comunicación externos como; correo electrónico, teléfonos, redes sociales y portal web con atención al cliente, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.
- La compañía mantiene comunicación periódica con los proveedores estratégicos a través de reuniones presenciales informativas, donde se informan sobre los eventos que impactan el control interno los cuales pueden poner en riesgo el logro de los objetivos estratégicos.
- La compañía no tiene un canal de denuncia establecida para las partes externas, que incluyen entre otros a los proveedores, contratistas, servicios tercerizados, reguladores, auditores externos, etc.

2.5 Actividades de supervisión

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento

Este principio establece que la Dirección debe asegurar las actividades de supervisión y monitoreo del control interno y evaluar sus resultados.

Mafisa Motors SAC cuenta con políticas internas importantes como delegación de autoridad, reglamento interno de trabajo, políticas de recursos humanos, políticas de seguridad de la información y un programa de evaluación del personal; sin embargo, no se observa políticas para asegurar el monitoreo y evaluación del control interno de todos sus procesos.

- La compañía no cuenta con procedimientos que regulen la gestión de riesgos de los procesos más importantes para poder actuar de manera preventiva.
- La compañía no cuenta con procedimientos de los procesos más relevantes para conocer a través del monitoreo sus deficiencias y los problemas, para que se tomen las acciones necesarias para su corrección.
- La compañía no realiza evaluaciones periódicas que le permitan proponer planes de mejora de los puntos observados como deficiencias.

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

Este principio establece que la Dirección debe corregir oportunamente las deficiencias de control interno identificado, informando y evaluando los problemas, hasta realizar acciones correctivas.

Mafisa Motors SAC tiene establecido un plan estratégico por el cual realiza evaluaciones y seguimiento con las gerencias para medir el avance del cumplimiento de las metas y objetivos; sin embargo, existe una falta de conocimiento de las gerencias sobre los deficiencias y problemas de control interno de la compañía, lo que ocasiona una falta de compromiso por parte de ellas.

- La compañía no tiene establecido un canal para que el personal reporte todos los problemas de control interno detectados en el desempeño de sus responsabilidades y que este sea evaluado oportunamente por los responsables de la supervisión de ese proceso.
- La compañía no comunica oportunamente a las gerencias las deficiencias y problemas detectados, ya que no realiza periódicamente monitoreo a sus procesos más relevantes.
- Las gerencias de la compañía confirman que no cuentan con procedimientos o mecanismos para autoevaluar la gestión e implementar planes de acción y recomendaciones; sin embargo, las gerencias lo vienen realizando de manera independiente de acuerdo con su criterio.

Capítulo IV. Propuesta de mejora

Como resultado del diagnóstico del sistema de control interno de la compañía, se identificó deficiencias de control en los distintos procesos del negocio. Por lo que se elaboró una propuesta de mejora, considerando planes de acción aplicados en los 5 componentes y 17 principios establecidos en el marco del COSO 2013.

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	PLANES DE ACCIÓN
ENTORNO DE CONTROL	
1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	1. Implementar un Comité de Ética 2. Implementar un plan anual de sensibilización sobre integridad 3. Implementar un Canal de denuncias
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	1. Implementar los Manuales de descripción de puestos de todo el personal. 2. Implementar la Gestión de Riesgos como herramienta de control. 3. Elaborar checklist que sustenten el monitoreo del control interno por las Gerencias. 4. Elaborar una Política del Comité de Ética donde se establezca los lineamientos y las funciones de sus miembros.
3. 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.	1. Elaborar una Política del Comité de Gerencia donde se establezca los lineamientos y las funciones de sus miembros. 2. Cada sesión del Comité de Gerencia debe contar con un acta de los acuerdos establecidos por sus miembros.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	1. Culminar la elaboración de la Política de Retención de personal calificado, en todos los niveles de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	1. Elaborar un Plan de concientización de controles internos para las Gerencias y todo el personal, con el objetivo de reforzar el ambiente de control. 2. Realizar actividades de sensibilización de control interno, como: reuniones periódicas con las gerencias y con el personal de las áreas sensibles, consejos de control interno a través de correos electrónicos.

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	PLANES DE ACCIÓN
EVALUACIÓN DE RIESGOS	
6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Gerencias deben comunicar los objetivos estratégicos a sus equipos para reforzar el compromiso de su cumplimiento. 2. La Compañía debe implementar la Gestión de Riesgos de sus procesos, a todo nivel de la organización.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Compañía debe implementar la Gestión de Riesgos de sus procesos, a todo nivel de la organización y establecer una Política para la administración de sus riesgos. 2. Sensibilizar al Comité de Gerencias sobre la importancia de la Gestión de Riesgos.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una Política de Riesgos de Fraude (internos y externos). 2. Identificar sus potenciales riesgos de fraude e implementar los controles adecuados. 3. Revisar y actualizar la política de bonos, e incluir los controles de manera específica para otorgar estos incentivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Compañía debe implementar la Gestión de Riesgos de sus procesos para asegurar que los cambios que se realicen eviten que algún riesgo se materialice. 2. Debe establecer un sistema de alertas que le permita identificar oportunamente la aparición de nuevos riesgos. 3. Para actuar de manera preventiva en la gestión de sus riesgos, debe mantener actualizado sus Políticas y Procedimientos, ante cambios normativos en temas contables-financieros, tributarios, tecnologías de la información,
ACTIVIDADES DE CONTROL	
10. 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.	1. Cada Gerencia debe elaborar un plan anual de las actividades de control para sus procesos críticos, tomando en cuenta que cualquier acción realizada tiene un efecto en los estados financieros de la Compañía.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	1. El área de Tecnologías de la Información debe concluir la elaboración del Plan de contingencias informático.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar Políticas y Procedimientos para los procesos relevantes de cada área. 2. Elaborar un mapa de procesos donde se integre todas las áreas de la organización.

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	PLANES DE ACCIÓN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una Política de comunicación para difundir y recibir información relevante. 2. Establecer mecanismos de control para la gestión de la seguridad.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un Canal de denuncias
15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un Canal de denuncias para las partes interesadas externas
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	
16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar los lineamientos sobre las responsabilidades de control interno en el Manual de Responsabilidades y Competencias de las Gerencias.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar evaluaciones periódicas para identificar las deficiencias del control, y establecer acciones correctivas. 2. Determinar un canal de comunicación interna para informar problemas de control interno.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1. Con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, se realizó un diagnóstico al sistema de control interno de Mafisa Motors SAC, tomando como referencia el marco del COSO 2013. Se observó que la compañía se encuentra en una etapa inicial y presenta problemas importantes respecto a su sistema de control interno.
- 1.2. El ambiente de control de Mafisa Motors SAC presenta deficiencias en la cultura de control, evidenciándose la falta de compromiso de las gerencias, lo cual puede ocasionar que la empresa pueda no detectar o prevenir desviaciones importantes oportunamente.
- 1.3. Mafisa Motors SAC tiene definidos sus objetivos estratégicos; sin embargo, no se han difundido adecuadamente al personal, ocasionando que no estén sensibilizados respecto al rol que realizan dentro del sistema de control interno de la compañía y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otro lado, no tiene implementado un modelo de gestión de riesgos y no cuenta con una política interna para administrar los riesgos de fraude (internos y externos) generando un alto riesgo de pérdida de los activos de la empresa, pudiendo afectar el cumplimiento de los objetivos.
- 1.4. Si bien Mafisa Motors SAC tiene implementado una infraestructura tecnológica, los sistemas y aplicaciones informáticas que utiliza aún no están integrados y son limitados para los requerimientos actuales. La herramienta tecnológica debe ayudar a mejorar la gestión operativa que involucre el sistema de aplicación, el sistema operativo y la seguridad de la información, acorde con el crecimiento de la compañía. Asimismo, con relación a la infraestructura física, la cuenta con capacidad limitada en los locales actuales, dado que la demanda ha crecido y las proyecciones son positivas; esta situación restringe poder negociar nuevos contratos con clientes antiguos o nuevos.
- 1.5. Mafisa Motors SAC, tiene establecido un Comité de Gerencia para supervisar el control de la operación; sin embargo, no cuenta con la documentación y formalización de las políticas y procedimientos de algunos procesos relevantes, que aseguren los lineamientos sobre las actividades de control para llevar a cabo el logro de los objetivos. Asimismo, no tiene implementado un sistema de control interno por razones de tamaño y en su estructura no tiene establecido un área de Control Interno. Esta actividad ha sido delegada a las gerencias; sin embargo, no se evidencia con documentación la supervisión del control interno. Por lo cual la compañía presenta un sistema de control interno débil.
- 1.6. Mafisa Motors SAC tiene establecido un plan estratégico, el cual es comunicado oportunamente solo a las gerencias para asegurar el logro de los objetivos de la compañía;

sin embargo, estos canales y medios de comunicación utilizados no aseguran el flujo de la información de calidad y oportuna hacia el personal. Por otro lado, sí cuenta con métodos apropiados de comunicación interna y externa con canales de comunicación establecidos.

- 1.7. Mafisa Motors SAC, como actividades de supervisión, no se observa que realice evaluaciones continuas a través de monitoreo para determinar si el control interno de sus procesos es efectivo; existe una falta de conocimiento de las gerencias sobre los deficiencias y problemas del control interno de la compañía, ocasionando su falta de compromiso.

2. Recomendaciones

- 2.1. Como resultado del presente diagnóstico, se recomienda a Mafisa Motors SAC establecer un plan de trabajo para implementar un sistema de control interno basado en el marco del COSO 2013 y COSO ERM 2017, el cual debe ser liderado por la Dirección y Gerencias.
- 2.2. Realizar un proceso de sensibilización en controles internos a todo el personal con el objetivo de involucrarlos, logrando su participación activa y compromiso en la implementación del sistema de control interno.
- 2.3. Debe implementar un modelo de gestión de riesgos y en coordinación con el Comité de Gerencias debe identificar los riesgos más importantes que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos y establecer controles claves, y enfocar los recursos en lo que realmente genera valor para la compañía.
- 2.4. Debe realizar evaluaciones continuas a través de monitoreo y asegurar la supervisión permanente de la gestión de riesgos, los cuales pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
- 2.5. Es necesario que los estados financieros de Mafisa Motors SAC sean auditados para asegurar la eficacia y eficiencia de su sistema de control interno, así se garantizará la fiabilidad de la información financiera, liquidez, rentabilidad, contingencias legales, detección de fraudes o errores materiales.
- 2.6. Con relación a la infraestructura (física y tecnológica), Mafisa Motor SAC debe invertir en la adquisición de la herramienta informática de gestión SPIGA, cuya aplicación ayudará a la gestión operativa de los talleres de servicios de reparación y concesionarios, con el fin de obtener un mejor control en el ciclo del negocio. Además, debe evaluar el adquirir o arrendar un nuevo local, como una medida de mediano plazo por la capacidad limitada en los locales actuales, debido al crecimiento de la demanda en los últimos años y a las proyecciones que estima la gerencia.
- 2.7. Mafisa Motor SAC debe asegurar, establecer un sistema de control interno efectivo, con la implementación de un área de Control Interno para asegurar la efectividad de los controles a

nivel de proceso.

Bibliografía

- Banco de Reserva del Perú – BCRP (2019). *Sobre el BCRP*. Fecha de consulta: 10/10/2019. <<http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp.html>>.
- Barquero, Miguel (2013). *Manual Práctico de Control Interno*. Barcelona: Profit Editorial.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2013). *Control Interno – Marco Integrado*. Traducido al español, colaborador PWC – Instituto de Auditores Internos de España.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Gestión del Riesgo Empresarial Integrado Estrategia y Desempeño COSO ERM (2017). Traducido al español, colaborador PWC – Instituto de Auditores Internos de España.
- Diario Gestión (2019). “Banco de la Nación devolverá intereses y comisiones cobrados”. *Diario Gestión*. Sección Economía. 2019. Fecha de consulta: 2/11/2019. <<https://gestion.pe/economia/empresas/banco-de-la-nacion-devolvera-intereses-y-comisiones-cobrados-en-exceso-noticia/>>.
- Diario Gestión (2013). “¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia?”. *Diario Gestión*. Sección Economía. Fecha de consulta: 5/10/2019. <<https://gestion.pe/economia/origino-peor-crisis-financiera-historia-48101-noticia/>>.
- Diario Perú 21 (2019). “Ventas del sector automotor se recuperarían el próximo año”. *Diario Perú 21*. Sección Economía. Fecha de consulta: 20/09/2019. <<https://peru21.pe/economia/ventas-sector-automotor-recuperarian-proximo-ano-445940-noticia/>>.
- Diccionario Etimológico Español en Línea- DEEL (2019). *Etimologías*. Fecha de consulta: 20/09/2019. < <http://etimologias.dechile.net> >.
- Fonseca Luna, Oswaldo (2013). *Sistema de Control Interno para organizaciones*. Lima: Publicidad & Matiz SAC.
- Ley General de Sociedades (1986) Ley N°26887. Fecha de consulta: 10/10/2019. < <http://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf> >.
- Lizarazo, Yesica (2016). *Estados Unidos y la crisis de 1980*. Fecha de consulta: 20/09/2019. < https://prezi.com/1snuc_zalbi/estados-unidos-y-la-crisis-de-1980>.
- Mantilla, Samuel Alberto (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mariátegui, Leandro (2019). “El sector automotriz: retos y tendencias”. *RPP Noticias Perú*. Fecha de consulta: 05/11/2019. <<https://rpp.pe/columnistas/leandromariategui/el-sector-automotriz-retos-y-tendencias-noticia-1198591/>>.

- Miranda, Luis (2019). “Los autos más vendidos en Perú durante el primer semestre del 2019”. *Autofact*. Sección Mercado. Fecha de consulta: 05/11/2019.
< <https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/mercado/carros-mas-vendidos-2019/>>.
- Real Academia Española (2019). *Acepciones*. Fecha de consulta: 20/09/2019.
< <https://www.rae.es/>>.
- Reding, Kurt; Sobel, Paul; Anderson, Urton; Head, Michael; Ramamoorti, Sri; Salamasick, Mark (2009). *Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría*. Fundación de Investigaciones del IIA.
- Rodríguez, Mayra y Forero, Laura. (2017). *La Contabilidad en la Cultura Egipcia*. Fecha de consulta: 20/09/2019.
<<https://medium.com/escritos-inteligencia-financiera-g5/la-contabilidad-en-la-civilizaci%C3%B3n-egipcia-f21d7d75f6e3>>.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2019). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa*. México: Trillas.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (2019). *Quiénes somos*. Fecha de consulta: 10/10/2019. < <http://www.sbs.gob.pe/quienessomos> >.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT (2019). *Quiénes somos. Funciones*. Fecha de consulta: 10/10/2019.
< <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/funciones.html> >.
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL (2019). *Funciones Sunafil*. Fecha de consulta: 10/10/2019.
< <https://www.sunafil.gob.pe/funciones.html> >.
- Superintendencia del Mercado de Valores – SMV (2019). *Finalidad y funciones*. Fecha de consulta: 10/10/2019. < <http://www.smv.gob.pe/finalidadyfunciones>>.
- Wikipedia (2019). *Regiones del Perú*. Fecha de consulta: 10/10/2019.
<https://nl.wikipedia.org/wiki/Regio%27s_van_Peru>.

Anexos

Anexo 1. Evaluación del cumplimiento de los principios de control interno según COSO 2013

Para realizar el diagnóstico del sistema del control interno de la Compañía Mafisa Motors SAC, se revisó la aplicación de los componentes del COSO 2013: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y los principios de control interno asociados.

Se elaboró una herramienta ilustrativa para evaluar el nivel de madurez del sistema de control interno, donde por cada componente y principio se detalla la explicación comentada por la compañía. Como resultado de la evaluación, se califica el nivel de cumplimiento de las actividades diseñadas para cubrir el requerimiento, según las siguientes definiciones:

1. No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.
2. Existen actividades diseñadas, pero no se encuentran documentadas.
3. Las actividades se encuentran diseñadas y documentadas de acuerdo con el requerimiento.

Luego de ello, se señala la evidencia de control que entregó la compañía, como sustento de sus respuestas.

ENTORNO DE CONTROL

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/ Instructivo
1.1.1 Establece el "Tone at the top" ¿El consejo de administración y la dirección a todos los niveles de la organización demuestran a través de sus instrucciones, medidas y comportamiento la importancia de la integridad y de los valores éticos a la hora de apoyar el funcionamiento del sistema de control interno?	La Compañía difunde su Misión y Visión y promueve que los valores se interioricen a todos los niveles de la organización. Los valores que promueve son: - Seguridad - Integridad - Calidad y orientación al cliente - Trabajo en equipo - Compromiso y responsabilidad social	3	1	Misión, Visión y Valores de la Compañía
			2	Código de Ética
1.1.2 Establece las normas de conducta ¿Las expectativas del consejo de administración y de la alta dirección en relación con la integridad y los valores éticos se definen en las normas de conducta de la organización y son comprendidas a todos los niveles de la organización, así como por parte de los proveedores de servicios externalizados y socios comerciales?	La Compañía posee el Código de Ética que promulga los principios éticos para ser aplicados por todo el personal, además presenta los lineamientos que deben cumplir los clientes y proveedores como parte importante de los grupos de interés de la Compañía. Adicionalmente, cuenta con el Reglamento interno de trabajo, donde se presenta las normas de conducta que deben cumplir todos los trabajadores de la Compañía.	3	1	Código de Ética
			2	Reglamento interno de trabajo
1.1.3 Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta ¿Se dispone de procesos para evaluar el desempeño de profesionales y equipos con respecto a las normas de conducta que se esperan de la organización?	La Compañía, a través del área de Recursos Humanos, realiza procesos de evaluación para determinar el buen desempeño de su personal y verifica el cumplimiento de las normas promulgadas en el Reglamento interno de trabajo, en el Manual de Responsabilidades y Competencias, así como el cumplimiento de los objetivos operativos de cada área.	3	1	Manual de Responsabilidades y Competencias
			2	Reglamento interno de trabajo
1.1.4 Aborda cualquier desviación de forma oportuna ¿Las desviaciones que se puedan producir con respecto a las normas de conducta que se esperan de la organización se identifican y se solucionan de forma oportuna y sistemática?	Cualquier trabajador que identifique alguna desviación del cumplimiento de las normas de conducta canaliza la observación a través del área de Recursos Humanos. Si esta observación compete directamente a alguna gerencia o es un tema muy confidencial se canaliza a través de la instancia mayor que es el Comité de Gerencia. Dependiendo de la instancia, el área de Recursos Humanos o el Comité de Gerencia analizará cada caso para determinar la solución.	3	1	Comité de Gerencia

ENTORNO DE CONTROL

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	No.	EVIDENCIA DEL CONTROL
	Explicación de la Compañía			Referencia a Manual/Política/Procedimiento/ Instructivo
1.2.1 Establece las responsabilidades de supervisión ¿El consejo de administración identifica y acepta sus responsabilidades de supervisión en relación con los requisitos y las expectativas establecidas?	La Compañía cuenta con el Manual de Responsabilidades y Competencias solo para las gerencias de la organización; sin embargo, no existe un documento formal que establezca las funciones específicas de los trabajadores.	2	1	Manual de Responsabilidades y Competencias
1.2.2 Aplica los conocimientos especializados relevantes ¿El consejo de administración define, mantiene y evalúa periódicamente las habilidades y los conocimientos necesarios entre sus miembros para poder formular preguntas incisivas a la alta dirección y adoptar medidas proporcionadas?	La Compañía no cuenta con un Directorio, pero sí con la Junta de General de Accionistas y el Comité de Gerencias a quien se le delega las responsabilidades por su capacidad moral y profesional.	2	1	Acta de reunión de Comité de Gerencias
1.2.3 Opera con independencia ¿El consejo de administración cuenta con suficientes miembros independientes de la dirección, objetivos a la hora de efectuar evaluaciones y en la toma de decisiones?	Debido a que la Compañía no cuenta con un Directorio, para la toma de decisiones relevantes se realiza una Junta General de Accionistas, en caso de temas no relevantes son delegadas al Comité de Gerencias. Estas personas son idóneas para el puesto ya que actúan de manera objetiva.	1		-
1.2.4 Proporciona supervisión para el sistema de control interno ¿El consejo de administración tiene la responsabilidad de la supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la dirección?	Debido a que la Compañía no cuenta con un Directorio, la responsabilidad de supervisión recae en el Comité de Gerencias; sin embargo, no existe participación activa en el control interno de la Compañía.	1		-

ENTORNO DE CONTROL

Principio 3: 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.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/ Instructivo
1.3.1 Tiene en cuenta todas las estructuras de la organización ¿La dirección y el consejo de administración tienen en cuenta las múltiples estructuras utilizadas (incluidas sus unidades operativas, organizaciones jurídicas, distribución geográfica y proveedores de servicios externalizados) para respaldar la consecución de los objetivos?	La Compañía cuenta una estructura organizacional definida de acuerdo con la operatividad del negocio, donde se evidencia los niveles de autoridad y reporte.	3	1	Estructura Organizacional
			2	Comité de Gerencia
			3	Contratos celebrados con proveedores estratégicos
1.3.2 Establece líneas de comunicación de información ¿La dirección designa y evalúa las líneas de comunicación de información para cada estructura de la organización, haciendo posible la ejecución de las facultades y responsabilidades correspondientes y el flujo de información para gestionar las actividades de la organización?	La estructura organizacional de la Compañía facilita la comunicación entre las diversas áreas, ya que establece líneas de comunicación directa y líneas informativas a todos los niveles de la organización.	3	1	Estructura Organizacional
			2	Política de Delegación de Autoridad
1.3.3 Define, asigna y limita facultades y responsabilidades ¿La dirección y el consejo de administración delegan facultades, definen responsabilidades y utilizan tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones en caso necesario a los distintos niveles de la organización?	La Compañía tiene el Manual de Responsabilidades y Competencias donde se establece las facultades que tienen las gerencias de la organización, además con el sistema de información utilizado se garantiza la segregación de funciones; sin embargo, no está estipulado en todos los niveles de la organización.	2	1	Manual de Responsabilidades y Competencias
			2	Política de Delegación de Autoridad

ENTORNO DE CONTROL

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/ Instructivo
1.4.1 Establece políticas y prácticas ¿Las políticas y prácticas reflejan las expectativas y competencias necesarias para respaldar la consecución de los objetivos?	La Compañía cuenta con Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos para selección, contratación, capacitación, evaluación, etc.	3	1	Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos
1.4.2 Evalúa las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas. ¿El consejo de administración y la dirección evalúan las competencias existentes en la organización y en los proveedores de servicios externalizados en relación con las políticas y prácticas establecidas, y actúan según sea necesario para abordar la falta de competencias identificadas?	Cada gerencia evalúa las competencias de su área y en coordinación con Recursos Humanos identifica las debilidades para tomar el plan de acción.	2	1	Manual de perfiles de puestos
1.4.3 Atrae, desarrolla y retiene a profesionales ¿La organización proporciona mentores y formación a sus profesionales para atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicios externalizados competentes y suficientes para respaldar la consecución de los objetivos?	La Compañía tiene una alianza estratégica con una empresa especializada para seleccionar y contratar al personal. Además cuenta con el Programa de evaluación anual y el Plan anual de capacitaciones que permiten desarrollar y retener al talento humano, designados como profesionales con potencial clave dentro de la organización.	3	1	Contrato celebrado con empresa especializada en la selección de personal
			2	Programa de evaluación anual
			3	Plan anual de Capacitaciones
1.4.4 Planifica y prepara la sucesión ¿La alta dirección y el consejo de administración desarrollan planes de contingencia en la asignación de responsabilidades importantes para el control interno?	La Compañía cuenta con el Plan anual de capacitaciones y el Programa de evaluación anual que le permiten desarrollar las habilidades y competencias del personal, con el fin de prepararlos para la sucesión de los puestos críticos.	3	1	Plan anual de Capacitaciones
			2	Programa de evaluación anual

ENTORNO DE CONTROL

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos	RESPUESTA		EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía	Presente (1/2/3)	No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/ Instructivo
<p>1.5.1 Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad ¿La dirección y el consejo de administración establecen mecanismos para favorecer la comunicación y la responsabilidad por la rendición de cuentas por parte de los profesionales correspondientes con respecto al desempeño de sus responsabilidades de control interno a todos los niveles de la organización e implementan medidas correctivas en caso de ser necesario?</p>	<p>La estructura organizacional de la Compañía facilita la comunicación entre las diversas áreas, y a su vez establece los niveles de responsabilidad según la Delegación de Autoridad para tomar acción en caso de implementar alguna medida correctiva.</p>	3	1	Estructura Organizacional
			2	Manual de Responsabilidades y Competencias
			3	Política de Delegación de Autoridad
			4	Código de Ética
<p>1.5.2 Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas ¿La dirección y el consejo de administración establecen parámetros de desempeño, incentivos y otras recompensas oportunas con respecto a las responsabilidades adoptadas a todos los niveles de la organización, reflejando las dimensiones adecuadas de desempeño y las normas de conducta esperadas, tomando en cuenta la consecución de los objetivos a corto y largo plazo?</p>	<p>Cada Gerencia evalúa el desempeño del personal de su área, según los indicadores de los objetivos establecidos, además cuenta con una política de bonos por cumplimiento de metas de las gerencias</p>	3	1	Programa de evaluación anual
			2	Política de bonos por cumplimiento de metas
<p>1.5.3 Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia ¿La dirección y el consejo de administración alinean los incentivos y recompensas con el desempeño de las responsabilidades de control interno de cara a la consecución de los objetivos?</p>	<p>La Compañía cuenta con la política de bonos por cumplimiento de metas de las gerencias, según las responsabilidades establecidas</p>	3	1	Política de bonos por cumplimiento de metas
			2	Código de Ética
<p>1.5.4 Tiene en cuenta las presiones excesivas ¿La dirección y el consejo de administración evalúan y ajustan las presiones asociadas a la consecución de los objetivos a medida que asignan responsabilidades, desarrollan parámetros de desempeño y evalúan el desempeño?</p>	<p>La Compañía no cuenta con presiones excesivas; sin embargo, sí cuenta con el Programa de evaluación anual para medir el desempeño del personal y la Política de bonos que busca cumplir con los objetivos específicos de cada área.</p>	3	1	Programa de evaluación anual
			2	Política de bonos por cumplimiento de metas
<p>1.5.5 Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales oportunos ¿La dirección y el consejo de administración evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluido el cumplimiento de las normas de conducta y los niveles de competencias esperados y proporcionan recompensas o aplican medidas disciplinarias según se requiera?</p>	<p>La Compañía cuenta con el Programa de evaluación anual que permite evaluar el desempeño del personal. Además cuentan con el Reglamento interno de trabajo, para aplicar las medidas correctivas según sea el caso.</p>	3	1	Programa de evaluación anual
			2	Reglamento interno de trabajo

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	No	EVIDENCIA DEL CONTROL
	Explicación de la Compañía			Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
a) Objetivos Operacionales				
2.6.1 Reflejan las decisiones de la dirección ¿Los objetivos operacionales reflejan las opciones efectuadas por la dirección en relación con la estructura, consideraciones sectoriales y el desempeño de la organización?	La Compañía estableció sus objetivos estratégicos basados en los siguientes puntos: - Seguridad - Crecimiento - Calidad - Rentabilidad	3	1	Plan estratégico: Objetivos estratégicos y específicos
2.6.2 Considera las tolerancias al riesgo ¿La dirección tiene en cuenta los niveles aceptables de variación en relación con la consecución de los objetivos operacionales?	La Compañía considera importante identificar los niveles aceptables de desviación que se puedan presentar con respecto al logro de cada objetivo. Sin embargo, al no contar con una Gestión de Riesgos que ayude a evaluar los niveles de tolerancia la riesgo, no puede identificar con claridad los niveles de desviación; lo que genera una limitación para la toma de decisiones.	2		-
2.6.3 Incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones ¿La organización refleja el nivel deseado de desempeño financiero y de operaciones para la organización dentro de los objetivos operacionales?	Dentro de los objetivos estratégicos de la Compañía, se encuentran los objetivos financieros (rentabilidad) y de operaciones (seguridad, crecimiento y calidad). Y en cada uno de ellos, se establece objetivos específicos que se muestran en el Plan Estratégico de la Compañía.	3	1	Plan estratégico: Objetivos estratégicos y específicos
2.6.4 Forman una base sobre la cual se asignan recursos ¿La organización identifica su entorno interno (capital, personas, proceso y tecnología) y las partes interesadas que pueden afectar su capacidad para lograr su estrategia y objetivos comerciales?	La Compañía considera su entorno interno, las partes interesadas y los recursos involucrados como piezas importantes que son necesarias para el logro de los objetivos. Sin embargo, no todos los recursos son utilizados de manera óptima o no se cuenta con los recursos para cumplir con los procedimientos establecidos o no tiene procedimientos definidos para algunas actividades.	2		-
b) Objetivos de Información Financiera				
2.6.5 Cumple las normas contables aplicables ¿Los objetivos de información financiera son coherentes con principios contables que sean adecuados y estén a disposición de la organización? ¿Los principios contables son adecuados para las circunstancias?	La Compañía presenta sus estados financieros de acuerdo con los principios contables aplicables en Perú (Normas Internacionales de Información Financiera) y según los lineamientos señalados en el Marco Conceptual, además están en línea con los objetivos financieros establecidos.	3	1	Estados financieros de 2018 no auditado

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	No.	EVIDENCIA DEL CONTROL
	Explicación de la Compañía			Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
b) Objetivos de Información Financiera				
2.6.6 Considera la materialidad ¿La dirección tiene en cuenta la materialidad en la presentación de los estados financieros?	Cuando la Compañía presenta sus estados financieros tiene en cuenta el nivel de materialidad, de acuerdo con lo señalado en el Marco Conceptual, para ello determina una materialidad sobre la base del porcentaje de la utilidad neta registrada en el periodo.	3	1	Estados financieros de 2018 no auditado
2.6.7 Refleja las actividades de la organización ¿La información externa refleja las transacciones y eventos correspondientes para mostrar las características cualitativas y las afirmaciones contables realizadas?	La Compañía presenta sus estados financieros de acuerdo con los principios contables aplicables en Perú (Normas Internacionales de Información Financiera)	3	1	Estados financieros de 2018 no auditado
c) Objetivos de Información No Financiera				
2.6.8 Cumple las normas y marcos establecidos externamente ¿La dirección establece objetivos coherentes con las leyes y regulaciones, o normas y marcos de organizaciones externas reconocidas?	En los objetivos estratégicos de la Compañía se establecen los objetivos de seguridad y calidad para brindar un excelente servicio al cliente.	3	1	Plan estratégico: Objetivos estratégicos y específicos
2.6.9 Cumple el nivel necesario de precisión ¿La dirección refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades de los usuarios y de acuerdo con los criterios establecidos por terceras partes en la información no financiera?	La Compañía cumple con presentar la información precisa para los usuarios externos como socios estratégicos o bancos, dependiendo el requerimiento de cada uno.	3	1	Información requerida por los usuarios externos
2.6.10 Refleja las actividades de la organización ¿La información externa refleja las transacciones y eventos correspondientes dentro de un rango de límites aceptables?	La Compañía presenta la información según el nivel requerido y criterios establecidos por los usuarios externos.	3		.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrutivo
d) Objetivos de Información Interna				
2.6.11 Refleja las decisiones de la dirección ¿La información interna proporciona a la dirección información completa y precisa con relación a las opciones elegidas por la dirección y la información necesaria en la gestión de la organización?	La Compañía proporciona información completa y precisa que ayuda a la toma de decisiones para el buen desempeño de la organización.	3		-
2.6.12 Considera el nivel necesario de precisión ¿La dirección refleja el nivel requerido de precisión y exactitud adecuado para las necesidades de los usuarios en los objetivos de información no financiera, y la materialidad dentro de los objetivos de información financiera?	La Compañía cumple con presentar la información no financiera precisa y exacta dependiendo el requerimiento de cada uno de los usuarios internos. Además considera la materialidad de la información financiera establecida sobre la base de la utilidad neta del periodo.	3		-
2.6.13 Refleja las actividades de la organización ¿La información interna refleja las transacciones y eventos correspondientes dentro de un rango de límites aceptables?	La Compañía presenta la información según el nivel requerido y criterios establecidos por los accionistas, Comité de Gerencias y las gerencias de cada área.	3		-
e) Objetivos de Cumplimiento				
2.6.14 Refleja las leyes y regulaciones externas ¿Las leyes y regulaciones establecen normas mínimas de conducta que la organización integra en sus objetivos de cumplimiento?	La Compañía cumple con las normas tributarias aplicables en Perú, y regulaciones externas vinculadas con la operatividad del negocio y otras exigidas por los socios estratégicos	3	1	Presentación de Declaración Jurada de Impuestos ante Sunat
			2	Regulaciones externas vinculadas con la operatividad del negocio
			3	Regulaciones exigidas por los socios estratégicos

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio 6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
e) Objetivos de Cumplimiento				
2.6.15 Tiene en cuenta las tolerancias al riesgo ¿La dirección tiene en cuenta los niveles aceptables de variación en relación con la consecución de los objetivos de cumplimiento?	La Compañía considera importante identificar los niveles aceptables de desviación que se puedan presentar; sin embargo, no existe un plan en el marco de la Gestión de Riesgos, que ayude a evaluar los niveles de tolerancia al riesgo.	2		-
Principio 7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
2.7.1 Incluye los niveles de organización, filial, división, unidad operativa y función ¿La organización identifica y evalúa riesgos a nivel de organización, filial, división, unidad operativa y función relevantes para la consecución de sus objetivos?	Explicación de la Compañía		No.	Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
2.7.1 Incluye los niveles de organización, filial, división, unidad operativa y función ¿La organización identifica y evalúa riesgos a nivel de organización, filial, división, unidad operativa y función relevantes para la consecución de sus objetivos?	La Compañía no tiene identificado sus riesgos a nivel de toda la organización. No tiene implementado la Gestión de Riesgos como herramienta de control; sin embargo, si realiza actividades de control en la parte operativa del negocio, como por ejemplo la aplicación de la Política de Declaración de Autoridad y la realización de inspecciones físicas a los inventarios y activos fijos.	2	1	Política de Delegación de Autoridad
		2	2	inspecciones físicas de inventarios y activos fijos
2.7.2 Analiza factores internos y externos ¿La identificación de riesgos tiene en cuenta factores internos y externos y su impacto en la consecución de sus objetivos?	La Compañía elaboró su análisis FODA, que le permite evaluar sus potenciales riesgos y su impacto en el logro de sus objetivos; sin embargo, no tiene identificado sus riesgos a nivel de toda la organización.	2	1	Análisis FODA
2.7.3 Involucra a los niveles apropiados de la dirección ¿La organización dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos que implican a los niveles oportunos de la dirección?	La Compañía no tiene implementado la Gestión de Riesgos como herramienta de control.	1		-
2.7.4 Estima la importancia de los riesgos identificados ¿Los riesgos identificados son analizados a través de un proceso que incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo?	La Compañía elaboró su análisis FODA, que le permite evaluar sus potenciales riesgos y su impacto en el logro de sus objetivos; sin embargo, no tiene identificado sus riesgos a nivel de toda la organización.	2	1	Análisis FODA
2.7.5 Determina cómo responder a los riesgos ¿La evaluación de los riesgos incluye la consideración de cómo deben gestionarse el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo?	La Compañía no tiene implementado la Gestión de Riesgos como herramienta de control, que le permita determinar la respuesta al riesgo y adoptar las medidas necesarias para implementar esa respuesta.	1		-

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio 8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
2.8.1 Tiene en cuenta distintos tipos de fraude ¿La evaluación del fraude tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdida de activos y casos de corrupción que se deriven de las distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares?	La Compañía no tiene identificado sus riesgos potenciales de fraude; sin embargo, para mitigar algunos riesgos realiza ciertas actividades de control como: - Aplicar la Política de Delegación de Autoridad para revisar y aprobar operaciones y transacciones de la Compañía - Realiza actividades de inspecciones físicas en inventarios y activos fijos, para mitigar el riesgo de pérdida de bienes	2	1	Política de Delegación de Autoridad
			2	Inspecciones físicas de inventarios y activos fijos
2.8.2 Evalúa los incentivos y las presiones ¿La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta los incentivos y las presiones?	La Compañía cuenta con la Política de bonos por cumplimiento de metas; sin embargo, al no contar con la Gestión de Riesgos de Gerencias, no se realiza una evaluación sobre el riesgo de fraude que puede inducir este tipo de incentivos.	1	1	Política de bonos por cumplimiento de metas
2.8.3 Evalúa las oportunidades ¿La evaluación del riesgo de fraude tendrá en cuenta oportunidades de adquisiciones, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de actos irregulares?	La Compañía cuenta con la Delegación de Autoridad que permite restringir operaciones o actividades que van en contra de los intereses de la Compañía, así como la Política de bonos por cumplimiento de metas. Además realiza inspecciones físicas en inventarios y activos fijos. Sin embargo, al no existir una Gestión de Riesgos no se tiene una visión global de los riesgos potenciales a nivel de toda la organización.	2	1	Política de Delegación de Autoridad
			2	inspecciones físicas de inventarios y activos fijos
2.8.4 Evalúa las actitudes y justificaciones ¿La evaluación del riesgo de fraude tiene en cuenta cómo la dirección y otros miembros del personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares?	La Compañía no tiene implementado la Gestión de Riesgos como herramienta de control, que le permita determinar la respuesta al riesgo y adoptar las medidas necesarias para implementar esa respuesta.	1		-

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
2.9.1 Evalúa los cambios en el entorno externo ¿El proceso de identificación de riesgos tiene en cuenta los cambios que se producen en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la organización?	La Compañía elaboró su análisis FODA, que le permite evaluar sus potenciales riesgos y su impacto en el logro de sus objetivos; sin embargo, no tiene identificado de manera precisa los potenciales riesgos vinculados al entorno externo de la Compañía.	2	1	Análisis FODA
2.9.2 Evalúa los cambios en el modelo de negocio ¿La organización tiene en cuenta los impactos potenciales en las nuevas líneas de negocio, los grandes cambios efectuados en las líneas de negocio existentes, las operaciones de negocio adquiridas o vendidas relativas al sistema de control interno, el rápido crecimiento, los grandes cambios con respecto a la dependencia de una organización de distintas geografías extranjeras y de nuevas tecnologías?	La Compañía elaboró su análisis FODA, que le permite evaluar sus potenciales riesgos y su impacto en el logro de sus objetivos; sin embargo, no tiene identificado de manera precisa los potenciales riesgos vinculados al entorno externo.	2	1	Análisis FODA
2.9.3 Evalúa cambios en la alta dirección ¿La organización tiene en cuenta los cambios en la dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno?	La Compañía no tiene implementado la Gestión de Riesgos como herramienta de control, que le permitan identificar los riesgos y evaluar los posibles cambios.	1	1	

ACTIVIDADES DE CONTROL

Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
3.10.1 Se integra con la evaluación de riesgos ¿Las actividades de control contribuyen a garantizar que las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se llevan a cabo de manera eficaz?	La Compañía aplica la Política de Delegación de Autoridad que evidencia las revisiones y aprobaciones realizadas en distintas operaciones del negocio. Además realiza actividades de control como inspecciones físicas para los rubros de inventarios y activo fijo, y arqueos de caja de chica. Sin embargo, no cuenta con una Gestión	2	1	Política de Delegación de Autoridad
			2	cciones físicas de inventario y activo
			3	Arqueos de caja chica
3.10.2 Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión ¿La dirección tiene en cuenta cómo afectan a la selección y al desarrollo de las actividades de control factores tales como el entorno, la complejidad, la naturaleza y el alcance de sus operaciones, así como las características	La Compañía considera que el entorno y la complejidad de sus operaciones afectan el desarrollo de las actividades de control; sin embargo, las actividades de control que aplica son insuficientes para el tipo de negocio que desarrolla.	2	1	Política de Delegación de Autoridad
			2	cciones físicas de inventario y activo

ACTIVIDADES DE CONTROL

Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución	RESPUESTA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía			No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
3.10.3 Determina los procesos de negocio relevantes ¿La dirección determina qué procesos de negocio relevantes requieren la implementación de actividades de control?	Dado que la Compañía no tiene implementado la Gestión de Riesgos, no tiene identificado cuáles son los procesos de negocio relevantes que necesitan implementar actividades de control.		1	-	
3.10.4 Evalúa distintos tipos de actividades de control ¿Entre las actividades de control se incluyen una amplia variedad de controles, entre los cuales se puede aplicar un equilibrio de enfoques y metodologías para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta tanto controles manuales como automatizados y controles preventivos y de detección?	Para asegurar la revisión y aprobación de diversas operaciones del negocio, la Compañía aplica la Política de Delegación de Autoridad, lo ejecuta mediante controles manuales y automáticos. Además realiza actividades de control como inspecciones físicas para los rubros de inventarios y activo fijo, y arqueos de caja chica.		3	1	Política de Delegación de Autoridad
				2	Inspecciones físicas de inventario y activo fijo
				3	Arqueos de caja chica
3.10.5 Tienen en cuenta a qué nivel se aplican las actividades ¿La dirección tiene en cuenta las actividades de control a los distintos niveles de la organización?	La Compañía cuenta con algunas actividades de control; sin embargo, no se aplica a todos los niveles de la organización		2	1	Inspecciones físicas de inventario y activo fijo
				2	Política de Delegación de Autoridad
3.10.6 Aborda la segregación de funciones ¿La dirección distribuye aquellas responsabilidades que sean incompatibles y en caso de que no sea práctico llevar a cabo una segregación de funciones, la dirección selecciona y desarrolla actividades de control alternativas?	La Compañía aborda la segregación de funciones aplicando la Política de Delegación de Autoridad que evidencia las revisiones y aprobaciones realizadas en distintas operaciones del negocio.		3	1	Política de Delegación de Autoridad
Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	RESPUESTA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía			No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
3.11.1 Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología ¿La dirección comprende y establece la dependencia y la vinculación existente entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizadas y los controles generales sobre la tecnología?	La Compañía cuenta con un sistema de información que ayuda a tener control automático en las operaciones del negocio.		3	1	Sistema de Información CONCAR, entre otros desarrollados internamente.
3.11.2 Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas ¿La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura tecnológica, que ha sido diseñada e implementada para garantizar la integridad, precisión y disponibilidad del procesamiento de las tecnologías?	La Compañía posee una infraestructura tecnológica, el sistema de información aplicado ayuda al monitoreo de las actividades del negocio		3	-	
3.11.3 Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad ¿La dirección selecciona y desarrolla actividades de control que han sido diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso a las tecnologías a usuarios autorizados en proporción con sus responsabilidades profesionales y para proteger los bienes y activos de la organización de amenazas externas?	El sistema de información valida que los accesos sean restringidos de acuerdo con la Política de Delegación de Autoridad y la Matriz de segregación de funciones para el correcto funcionamiento de los perfiles de cada puesto.		3	1	Política de Delegación de Autoridad
				2	Matriz de segregación de funciones
3.11.4 Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías ¿La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de las tecnologías y sus infraestructuras para lograr los objetivos de la dirección?	La Compañía considera que la tecnología es un medio importante para lograr sus objetivos, por lo que posee herramientas tecnológicas que dan soporte a las actividades de control.		3	-	

ACTIVIDADES DE CONTROL

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan	RESPUESTA		Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía			No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
3.12.1 Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección ¿La dirección establece actividades de control que se incorporan en los procesos de negocio y en el día a día de las actividades de los empleados a través de políticas que establecen lo que se espera de ello, así como procedimientos relevantes que especifican las actuaciones a realizar?	La Compañía cuenta con el Manual de Responsabilidades y Competencias para las gerencias, Comité de Gerencias, Código de Ética, Política de Delegación de Autoridad, Matriz de segregación de funciones, Políticas y Procedimientos del área de Recursos Humanos; sin embargo no se encuentra implementado en todos los procesos del negocio.		2	1	Manual de Responsabilidades y Competencias
				2	Comité de Gerencias
				3	Código de Ética
				4	Política de Delegación de Autoridad
				5	Matriz de segregación de funciones
				6	Política y Procedimientos del área de Recursos Humanos
3.12.2 Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos ¿La dirección establece las responsabilidades oportunas sobre las actividades de control por parte de la dirección (u otros personal designado) de la unidad de negocio o función en la que residan los riesgos correspondientes?	La Compañía designa la responsabilidad sobre el Comité de Gerencias para asegurar que se ejecuten las políticas y procedimientos establecidos, pero estas políticas y procedimientos no están implementados en todos los niveles de la organización.		2	1	Comité de Gerencias
3.12.3 Se efectúa en el momento oportuno ¿El personal responsable lleva a cabo las actividades de control en el momento oportuno según lo definido en las políticas en los procedimientos?	Las gerencias son las responsables de asegurar que las actividades de control se realizan en el momento oportuno. Por ejemplo, verificar que las inspecciones físicas de inventario se realicen cada año y en el caso de los activos fijos, se realicen		1	1	Inspecciones físicas de inventario y activo fijo
				2	Arqueos de caja chica
3.12.4 Adopta medida correctivas ¿Se define el personal responsable de investigar y actuar con respecto a los asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control?	En el caso que se investigue un tema identificado como resultado de la ejecución de las actividades de control, las Gerencias o el Comité de Gerencias adoptan medidas correctivas. Sin embargo, como no se tiene implementado la Gestión de Riesgos, las actividades de control son muy limitadas para la operatividad del negocio.		2		-
3.12.5 Se pone en práctica a través de personal competente. ¿El personal competente que dispone de las facultades apropiadas lleva a cabo las actividades de control con diligencia y con una continua atención?	Las Gerencias y el Comité de Gerencias llevan a cabo las actividades de control con diligencia; sin embargo, como no está implementado en toda la organización, la puesta en práctica es muy limitada.		2		-
3.12.6 Revisa las políticas y procedimientos ¿La dirección revisa periódicamente las actividades de control para determinar que siguen siendo relevantes y las actualiza cuando sea necesario?	El Comité de Gerencias es el órgano que revisa las políticas y procedimientos de la Compañía; sin embargo, no cuenta con políticas y procedimientos de los procesos más relevantes, y no existe un seguimiento para determinar si es necesario su actualización o se mantienen.		2		-

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrucción
4.13.1 Identifica requisitos de información ¿Se dispone de un proceso para identificar la información necesaria y que se espera para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y la consecución de los objetivos de la organización?	La Compañía cuenta con información que es analizada para la toma de decisiones, como por ejemplo: el Plan Estratégico, los Estados Financieros, Declaraciones Juradas de Impuestos, etc., y todo es custodiado mediante un proceso integral de gestión documentaria (archivo físico o virtual). Sin embargo, no se cuenta con un proceso para identificar información relevante, que sea oportuna y con el nivel de detalle requerido, y a la vez sea soporte para el buen funcionamiento de los otros componentes del control interno.	2	1	Proceso integral de gestión documentaria
4.13.2 Capta fuentes de datos internos y externos ¿Los sistemas de información captan fuentes de datos tanto internas como externas?	Los sistemas de información, mediante la página web o equipos de tecnología, ayudan a captar fuentes de datos internas como: comunicaciones via correos electrónicos, actas de reuniones del Comité de Gerencia, horas de trabajo incurridas por el personal, etc. En el caso de fuentes de datos externos: informes de estudios de mercado, datos de servicios de proveedores, etc. Sin embargo, no existe un Canal de denuncias o quejas que ayuden a mejorar los procesos de la Compañía.	2	1	Actas de reuniones del Comité de Gerencia
			2	Publicaciones en página web
			3	Comunicaciones via correo electrónico
4.13.3 Procesa datos relevantes y los transforma en información ¿Los sistemas de información procesan y transforman datos relevantes en información de utilidad?	La Compañía no cuenta con un sistema de información sólido que le permita procesar y transformar datos relevantes en información útil.	1		-
4.13.4 Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso ¿Los sistemas de información generan información actualizada en el momento oportuno, la cual es precisa, íntegra, accesible, protegida y verificable, y que se custodia de forma oportuna. Se revisa la información para evaluar su relevancia a la hora de soportar los componentes del control interno?	La Compañía cuenta con Políticas de Seguridad de la información, pero no tiene mecanismos de control de seguridad. Además los sistemas de información generan información actualizada, pero no garantiza la calidad de la información. No se cuenta con un proceso para identificar información relevante, que sea oportuna y con el nivel de detalle requerido, y a la vez sea soporte para el buen funcionamiento de los otros componentes del control interno.	1	1	Políticas de seguridad de la información
4.13.5 Evalúa costos y beneficios ¿La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada es proporcional y soporta la consecución de los objetivos?	La Compañía cuenta con información que es analizada y determinante para la toma de decisiones; pero no es suficiente para soportar la consecución de los objetivos	2		-

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

<p>Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno</p>	<p>RESPUESTA</p>	<p>Presente (1/2/3)</p>	<p>EVIDENCIA DEL CONTROL</p>	
			<p>No.</p>	<p>Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instrucción</p>
<p>4.14.1 Comunica la información de control interno ¿Existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades del control interno?</p>	<p>La Compañía cuenta con el Manual de Responsabilidades y Competencias aplicable para las Gerencias y el Reglamento Interno de Trabajo aplicable para todo el personal que son comunicados de manera oportuna. Sin embargo, se genera deficiencia en la comunicación porque no se cuenta con políticas y procedimientos de los procesos más relevantes que ayuden al personal en el buen desempeño de sus responsabilidades.</p>	<p>2</p>	1	Manual de Responsabilidades y Competencias
			2	Reglamento interno de trabajo
<p>4.14.2 Se comunica con el consejo de administración ¿Hay una comunicación entre la dirección y el consejo de administración de forma que ambas partes dispongan de la información necesaria para cumplir sus funciones en línea con los objetivos de la organización?</p>	<p>Si existe una comunicación directa entre los accionistas y el Comité de Gerencias, para que ambas partes dispongan de información para cumplir sus funciones alineadas con los objetivos de la Compañía.</p>	3	1	Reuniones de comunicación mensual para compartir temas de interés
<p>4.14.3 Facilita líneas de comunicación independientes ¿Existen canales de comunicación independientes -como canales de denuncias- que actúan como mecanismos seguros, de forma que la comunicación de información se haga de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran inoperativos o carecen de eficacia?</p>	<p>La Compañía no cuenta con un Canal de denuncias, que pueda facilitar la transmisión de información de manera anónima o confidencial.</p>	1		.
<p>4.14.4 Define el método de comunicación relevante ¿El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público y la naturaleza de la información?</p>	<p>La Compañía cuenta con un método de comunicación para transmitir la información dependiendo del público objetivo, del tema a tratar, y la periodicidad del evento. Para ello utiliza equipos de tecnología, comunicaciones vía correo electrónico, comunicaciones publicadas en la página web, comunicaciones publicadas en redes sociales.</p>	3	1	Reuniones de comunicación mensual para compartir temas de interés
			2	Comunicaciones vía correo electrónico
			3	Comunicaciones publicadas en la página web
			4	Comunicaciones publicadas en las redes sociales

Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	RESPUESTA Explicación de la Compañía	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
			No.	Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
4.15.1 Se comunica con las partes interesadas externas ¿Existen procesos destinados a comunicar información relevante y oportuna a las partes interesadas externas, incluidos accionistas, socios, propietarios, organismos reguladores, clientes y analistas financieros, entre otras?	La Compañía mantiene una comunicación activa con los clientes mediante el canal de la página web (Atención a cliente) y proveedores estratégicos, mediante reuniones presenciales informativas.	3	1	Atención al cliente mediante la página web
			2	Reuniones presenciales informativas con los proveedores estratégicos
4.15.2 Permite la recepción de comunicaciones ¿La existencia de canales de comunicación abiertos permite que los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros y demás terceros realicen contribuciones, lo cual permite que la dirección y el consejo de administración reciban información relevante?	La Compañía cuenta con canales abiertos como publicaciones en la página web y redes sociales que facilitan la comunicación con clientes, proveedores estratégicos.	3	1	Comunicaciones publicadas en la página web
			2	Comunicaciones publicadas en las redes sociales
4.15.3 Se comunica con el consejo de administración ¿La información relevante que se obtiene de las evaluaciones que llevan a cabo terceros externos se comunica al consejo de administración?	La información que se considera relevante se comunica al Comité de Gerencias	2		.
4.15.4 Facilita líneas de comunicación independientes ¿Existen canales de comunicación independientes -como los canales de denuncia- que actúan como mecanismos seguros que permiten la comunicación de información de manera anónima o confidencial en aquellos casos en los que los canales habituales se encuentran inoperativos o carecen de eficacia?	La Compañía no cuenta con un Canal de denuncias para las partes interesadas externas, que pueda facilitar la transmisión de información de manera anónima o confidencial.	1		.
4.15.5 Define el método de comunicación pertinente ¿El método de comunicación tiene en cuenta el marco temporal, el público al que se dirige y la naturaleza de la comunicación, así como los requisitos y asuntos de carácter jurídico, normativo y fiduciario?	La Compañía cuenta con un método de comunicación (diversos canales de comunicación) para transmitir la información dependiendo del público objetivo, del tema a tratar, y la periodicidad del evento.	3	1	Reuniones de comunicación mensual para compartir temas de interés
			2	Comunicaciones vía correo electrónico
			3	Comunicaciones publicadas en la página web
			4	Comunicaciones publicadas en las redes sociales

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	RESPUESTA	Presente (1/2/3)	EVIDENCIA DEL CONTROL	
	Explicación de la Compañía		No.	Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
5.16.1 Tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes ¿La dirección incluye un conjunto equilibrado de evaluaciones continuas e independientes?	La Compañía realiza el Programa de evaluación anual para todo el personal; sin embargo, no tiene evaluaciones continuas e independientes sobre el funcionamiento de los componentes del sistema de control interno, dado que no tiene implementado la Gestión de Riesgos.	1	1	Programa de evaluación anual
5.16.2 Tiene en cuenta el ritmo de cambio ¿La dirección tiene presente el ritmo de cambio en la organización y en los procesos de negocio a la hora de definir y poner en funcionamiento evaluaciones continuas e independientes?	El Comité de Gerencias está al tanto con los cambios que se puedan presentar en la organización; sin embargo, no tiene presente los cambios en los procesos del negocio con el nivel de detalle que corresponde. Solo existen evaluaciones a nivel personal que cada gerencia realiza a su equipo, pero no existen evaluaciones como procesos de mejora.	1	1	Programa de evaluación anual
5.16.3 Establece referencias para las evaluaciones ¿El diseño y la situación actual de un sistema de control interno se utilizan como referencia para las evaluaciones continuas e independientes?	La Compañía no tiene implementado la Gestión de Riesgos; por lo que no tiene diseñado un plan de un sistema de control interno	1		.
5.16.4 Emplea personal capacitado ¿Las personas que llevan a cabo las evaluaciones continuas e independientes disponen de suficientes conocimientos para comprender lo que están evaluando?	Si bien la Compañía tiene un Plan de Capacitación anual, esto se basa más en las funciones que pueda realizar cada colaborador; sin embargo, no existe conocimientos sólidos ni de las Gerencias ni del personal que ayuden a evaluar los procesos como parte del sistema de control interno. La Compañía no cuenta con personal que esté capacitado con alguna certificación internacional sobre control interno o auditoría interna.	1		.
5.16.5 Se integra con los procesos de negocio ¿Las evaluaciones continuas se integran en los procesos del negocio y se adaptan según la evolución de las condiciones?	Dado que la Compañía no tiene un plan de evaluaciones continuas, no puede integrar dichas evaluaciones con los procesos del negocio.	1		.
5.16.6 Ajusta el alcance y la frecuencia ¿La dirección modifica el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes en función del riesgo?	La Compañía no tiene un plan de alcance y frecuencia de las evaluaciones, dado que no se tiene un plan de evaluaciones continuas en los procesos del negocio, ni se ha implementado la Gestión de Riesgos.	1		.

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	RESPUESTA	Presente (N/2/3)	No.	EVIDENCIA DEL CONTROL
	Explicación de la Compañía			Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
5.16.7 Evalúa de forma objetiva ¿Las evaluaciones independientes se llevan a cabo periódicamente con el fin de obtener resultados objetivos?	La Compañía no se realiza evaluaciones de los procesos del negocio	1		.
Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	RESPUESTA	Presente (N/2/3)	No.	EVIDENCIA DEL CONTROL
	Explicación de la Compañía			Referencia a Manual/Política/Procedimiento/Instructivo
5.17.1 Evalúa los resultados ¿La dirección o el consejo de administración, según corresponda, analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes?	Dado que la Compañía no realiza evaluaciones continuas en los procesos del negocio, no tiene un resultado de evaluaciones.	1		.
5.19.2 Comunica las deficiencias ¿Las deficiencias se comunican a aquellos responsables de adoptar medidas correctivas, así como a la alta dirección y al consejo de administración, según corresponda?	Dado que la Compañía no realiza evaluaciones continuas en los procesos del negocio, no tiene un resultado de evaluaciones; por lo que no se puede determinar las deficiencias que puedan existir.	1		.
5.17.3 Controla las medidas correctivas ¿La dirección realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual?	En el caso que se identifique un tema como resultado de la ejecución de algunas de las actividades de control, las Gerencias o el Comité de Gerencias adoptan medidas correctivas. Sin embargo, como no se tiene implementado la Gestión de Riesgos, las actividades de control son muy limitadas y como consecuencia las medidas correctivas son insuficientes para toda la operatividad del negocio.	1		.

Fuente: Elaboración propia 2019 sobre la base del modelo “Programa de trabajo revisión o implementación ERM 2017” elaborado por el Instituto de Auditores Internos en el 2019, CIA Edwin Giraldo Zapata.

Notas biográficas

Fany Patricia Torres Guillén

Nació en Lima, el 14 de noviembre de 1977. Contador Público Colegiado y Licenciada en Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un Postgrado como Máster en Dirección Financiera de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y un Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS). Cuenta con 16 años de experiencia como contadora especializada en temas financieros y de control interno en empresas transnacionales de primer nivel, además de tener experiencia en consultoría tributaria y financiera en una de las firmas de auditoría y consultoría más importantes a nivel mundial. Actualmente desempeña el cargo de Contadora Financiera de la empresa Graña y Montero S.A.A.

Gisella Azucena Manrique Maguiña

Nació en Lima, el 14 de agosto de 1977. Contador Público Colegiado de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un Postgrado en Auditoría Interna y Gestión de Calidad y Postgrado de Tributación, ambas en la Universidad de Lima. Cuenta con 16 años de experiencia en áreas de auditoría y control interno de una empresa transnacional de primer nivel. Actualmente, es Gerente de Control Interno de la empresa Komatsu Mitsui Maquinarias Perú S.A.

Ursula Zarela Candela Flores

Nació en Lima, el 8 de setiembre de 1973. Contador Público Colegiado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un PostTítulo en Tributación de la Pontificia Universidad Católica del Perú y un Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con 20 años de experiencia como contadora general en empresas transnacionales tales como Deloitte, Emerson y Vertiv. Actualmente, es Jefa de Contabilidad de la empresa Vertiv Perú S.A.C.