



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Contabilidad**

Facultad de Ciencias Empresariales

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LOS  
PROCESOS DE COMPRA Y VENTA EN LA EMPRESA  
AGRILAND GLOBAL**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título profesional de  
Licenciada en Contabilidad

**Presentado por:**

**Ana Paula Olivera Britto**

**Asesor:**

**Eduardo Rubén Rivero Ponce de León**

**[0000-0002-0997-4499](tel:0000-0002-0997-4499)**

**Lima, agosto 2022**

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO .....   | 1  |
| CAPÍTULO I: LA EMPRESA .....                                      | 2  |
| 1. Descripción de la empresa.....                                 | 2  |
| 2. Industria o sector .....                                       | 3  |
| 3. Actividad .....  | 3  |
| 4. Misión.....  | 3  |
| 5. Visión .....   | 3  |
| 6. Estructura organizacional .....                                | 3  |
| CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                     | 5  |
| 7. Las mipymes y su importancia en el mercado peruano.....        | 5  |
| 8. Problemas que enfrentan las mipymes .....                      | 5  |
| 9. Control interno en las mipymes.....                            | 6  |
| 10. Propuesta para Agriland Global .....                          | 7  |
| CAPÍTULO III: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....                       | 9  |
| 11. Objetivos .....   | 9  |
| 11.1. Objetivo principal.....                                     | 9  |
| 11.2. Objetivos secundarios .....                                 | 9  |
| 12. Metodología .....   | 9  |
| 13. Alcance.....  | 9  |
| CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL.....                | 11 |
| 14. Marco Teórico.....  | 11 |
| 14.1. COSO 2013: Control interno .....                            | 11 |
| 14.2. Control Interno basado en la administración de riesgos..... | 16 |
| 14.3. Mapa de procesos .....                                      | 18 |
| 15. Marco Conceptual .....  | 21 |
| 15.1. Sistema .....   | 21 |
| 15.2. Control interno .....                                       | 21 |
| 15.3. Sistema de control interno.....                             | 22 |
| 15.4. Proceso .....   | 22 |
| 15.5. Actividad.....  | 22 |
| 15.6. Procedimiento .....   | 22 |
| 15.7. Manual de procedimientos .....                              | 22 |
| 15.8. Políticas empresariales .....                               | 23 |
| 15.9. Empresa.....  | 23 |
| CAPÍTULO V: PROCESOS CLAVE DE AGRILAND GLOBAL .....               | 24 |
| 16. Proceso de compra .....                                       | 24 |
| 17. Proceso de venta.....   | 26 |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN AGRILAND GLOBAL ... | 28 |
| CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE SOLUCIÓN.....            | 29 |
| 18. Entorno de control.....  | 30 |
| 19. Evaluación de riesgos.....                                     | 30 |
| 20. Actividades de control.....                                    | 34 |
| 21. Información y comunicación.....                                | 39 |
| 22. Actividades de Supervisión.....                                | 41 |
| CAPÍTULO VIII: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA .....         | 43 |
| CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                  | 46 |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 48 |
| ANEXOS .....   | 51 |

## **ÍNDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla N°1 – Simbología para la construcción de diagramas de flujo..... | 20 |
| Tabla N°2 – Características del proceso de compra.....                 | 25 |
| Tabla N°3 – Características del proceso de venta.....                  | 27 |
| Tabla N°4 – Resultados Encuesta Inicial.....                           | 28 |
| Tabla N°5 – Impacto del riesgo.....                                    | 32 |
| Tabla N°6 – Identificación de riesgos.....                             | 32 |
| Tabla N°7 – Detalle de riesgos y controles.....                        | 35 |
| Tabla N°8 – Características del proceso de compra propuesto.....       | 37 |
| Tabla N°9 – Características del proceso de venta propuesto.....        | 38 |
| Tabla N°10 – Información y Comunicación.....                           | 40 |
| Tabla N°11 – Tabla Indicadores.....                                    | 43 |

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Figura N°1 – Organigrama.....   | 4  |
| Figura N°2 – Relación entre principios y componentes del Control Interno..... | 14 |
| Figura N°3 – Dimensiones del COSO.....  | 15 |
| Figura N°4 – Flujogramas de tipo matricial.....                               | 19 |
| Figura N°5 – Flujogramas de tipo lineal.....                                  | 20 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

|   |    |
|---|----|
| Anexo N°1 – Entrevista al asistente comercial.....                | 51 |
| Anexo N°2 - Flujograma actual del Proceso de Compra.....          | 54 |
| Anexo N°3 - Flujograma actual del Proceso de Venta.....           | 55 |
| Anexo N°4 – Encuesta Inicial para evaluar el control interno..... | 56 |
| Anexo N°5 – Matriz de riesgos y controles.....                    | 57 |
| Anexo N°6 - Flujograma propuesto del Proceso de Compra.....       | 58 |
| Anexo N°7 - Flujograma propuesto del Proceso de Venta.....        | 59 |

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, las empresas enfrentan diversos desafíos, tanto internos como externos, que afectan su crecimiento y subsistencia en el mercado. Frente a los desafíos externos, las empresas tienen capacidad reactiva, puesto que no pueden controlar el entorno en el que se desempeñan. Sin embargo, frente a los desafíos internos, las empresas pueden desarrollar un plan de acción preventivo. Es así que surge el concepto de control interno. Este término se materializa en el año 1992 por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), entidad que publica un documento guía para el diseño y la implementación del control interno.

La importancia del control interno radica en que orienta a la empresa a la consecución de sus objetivos empresariales. La existencia de un sistema de control interno maximiza la rentabilidad y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera (Obispo Chumpitaz & Gonzales Rentería, 2015). Además, su implementación evita el fracaso empresarial, como es la bancarrota, el fracaso financiero, el valor reducido de los activos o el incumplimiento de pagos (Manosalvas Gómez, Cartagena Herrera, & Baque Villanueva, 2019).

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal diseñar un sistema de control interno para los procesos de compra y venta en la empresa Agriland Global, una microempresa que se desempeña en el Perú desde el año 2020. Con el fin de lograr el objetivo propuesto, se realizará un entendimiento de los procesos de compra y venta de la empresa; luego, se realizará un cuestionario para evaluar la presencia del control interno; finalmente, se propondrán las oportunidades de mejora pertinentes para lograr el diseño de un correcto sistema de control interno.

La investigación tiene un alcance descriptivo; para recopilar la información necesaria, se utilizarán fuentes primarias, que comprenden las entrevistas uno a uno y cuestionarios a los colaboradores de la empresa, y secundarias, que comprenden principalmente el marco normativo COSO 2013. Esto permite entender el contexto con el fin de estudiar los hechos identificados (Quecedo & Castaño, 2003).

## **CAPÍTULO I: LA EMPRESA**

### **1. Descripción de la empresa**

Agriland Global, denominación comercial de la empresa, inició sus operaciones en enero del año 2020 como una microempresa familiar dedicada a la importación y comercialización de productos agrícolas sostenibles en el mercado peruano. Estos productos proveen beneficios ambientales, económicos y sociales; mientras protegen la salud pública, el bienestar y el ambiente en todo su ciclo de vida (Masera, 2003). La ventaja competitiva de Agriland es ofrecer soluciones innovadoras para una agricultura sostenible a través de productos enfocados en la protección y nutrición de los cultivos, los cuales cuentan con altos estándares de calidad certificados en diferentes partes del mundo (Agriland Global, 2020). Su gama de productos se divide en cuatro grupos distintivos: aminoácidos, coadyuvantes, correctores de deficiencias y materia orgánica.

A pesar de que la empresa inició operaciones durante los inicios de la pandemia del COVID-19, ha logrado subsistir en el tiempo y se encuentra operativa a la fecha. Ello se debe principalmente a la firma de un contrato comercial con la empresa Kimatec Group de España para la comercialización exclusiva de sus productos en Perú. Kimatec Group es una compañía líder en biotecnología dedicada al desarrollo de productos agrícolas naturales, principalmente probióticos, biopesticidas y bioestimulantes, los mismos que cumplen con los más altos estándares de calidad (Agencia Agraria de Noticias, 2020). En línea con lo anterior, Agriland ha expandido su cartera de proveedores y ha logrado concretar alianzas estratégicas con reconocidas compañías mundiales, como lo son las empresas Idai Nature, Kressiendo S.A.C., Sharda Cropchem Ltd., Insumos Agrícola Peruanos S.A.C y Agafert Srl. Gracias a ello, Agriland se dirige hacia su objetivo de contribuir con la productividad y la calidad de los productos alimenticios del país, acorde con las necesidades del mercado local.

Con respecto de la oferta de productos, Agriland cuenta con representantes de venta divididos en cuatro sectores:

- a. Primer sector: Piura
- b. Segundo sector: Lambayeque
- c. Tercer sector: Huaral y Huacho, definido por la empresa como “Norte chico”.
- d. Cuarto sector: definido por la empresa como “Sierra-Selva”; aún se encuentran incursionando en las principales ciudades de estas regiones.

El mayor nivel de ventas se produce hacia el norte del Perú (primer y segundo sector), y representa un 75%. Mientras tanto, en el tercer y cuarto sector las ventas equivalen a un 25%.

Cabe mencionar que Agriland es el primer proveedor en el Perú en ofrecer productos agrícolas sostenibles, por lo que su principal desafío es dar a conocer las ventajas de sus productos y justificar el mayor precio frente a los productos agrícolas industriales.

## **2. Industria o sector**

Agriland pertenece al sector productivo terciario, ya que es una empresa de comercio que importa y vende productos terminados destinados a la agricultura. Durante el primer trimestre del año 2021, este sector acumuló una caída de 0.5%; sin embargo, respecto a marzo del año 2020, las ventas al por mayor se incrementaron en 5.9% y las minoristas en 4.9%. Mientras que, si se compara con marzo del año 2019, se aprecian reducciones en las ventas mayoristas en 18.9% y las minoristas en 13% (Banco Central de Reserva del Perú, 2021).

Además, Agriland pertenece a la industria de venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos (cod.4620), según los códigos de sectores económicos (CIU) publicados en la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

## **3. Actividad**

La actividad principal de Agriland Global es la importación y comercialización de productos terminados destinados a la agricultura, específicamente destinados a la nutrición de los cultivos.

## **4. Misión**

Brindar las mejores alternativas al agricultor para el bienestar de sus cosechas a través de la innovación constante.

## **5. Visión**

Ser una compañía líder en el sector agrícola especializado brindando soluciones con productos innovadores, respetando la salud y el entorno ambiental.

## **6. Estructura organizacional**

Agriland Global es una empresa familiar y cuenta con ocho (8) empleados: el gerente general, el gerente comercial, el gerente de administración y finanzas, el asistente comercial y cuatro (4) representantes de venta. Quienes cuentan con lazos familiares dentro de la compañía son el gerente general, el gerente de administración y finanzas, y el asistente comercial.

Cada representante de ventas cubre un sector específico definido por la empresa, siendo estos:

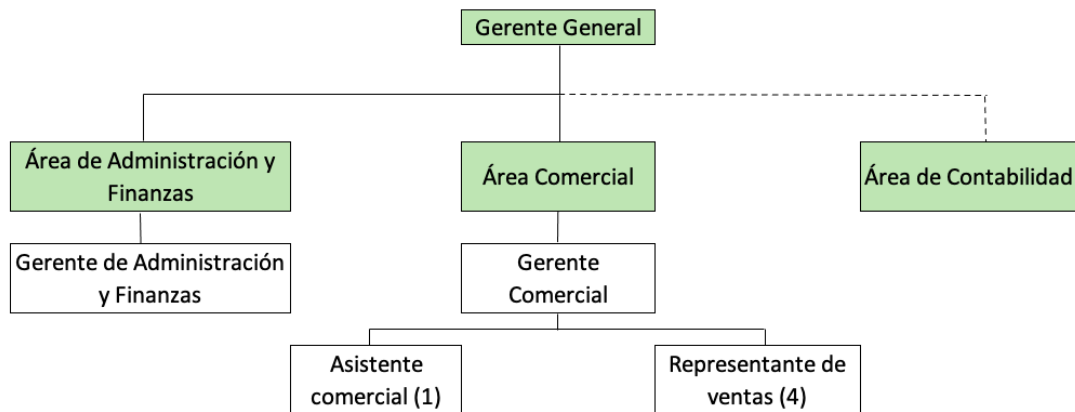
- a. Primer sector: Piura
- b. Segundo sector: Lambayeque
- c. Tercer sector: Huaral y Huacho, definido por la empresa como “Norte chico”.
- d. Cuarto sector: definido por la empresa como “Sierra-Selva”; aún se encuentran incursionando en las principales ciudades de estas regiones.

El tipo de remuneración que perciben los representantes de ventas es mediante recibo por honorarios, adicional a las comisiones respectivas las ventas realizadas mensualmente.

Adicionalmente, la empresa cuenta con procesos tercerizados como lo son la emisión de estados financieros, y el cálculo y pago de impuestos mediante un área de contabilidad tercerizada; y la recepción y almacenamiento de inventario mediante el alquiler de un almacén ubicado en el Callao.

A continuación, se muestra la representación gráfica del organigrama.

Figura N°1 – Organigrama



Fuente: Agriland Global

Elaboración: propia



## **CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **7. Las mipymes y su importancia en el mercado peruano**

En el Perú, operan cuatro (4) tipos de empresas: micro, pequeñas, medianas y grandes. Los tres (3) primeros tipos de empresa, conocidas por sus siglas como mipymes, son en conjunto el tipo de empresa con mayor predominancia en el país, lo que las convierte en una fuente primordial de empleo.

Las microempresas son aquellas cuyo número de trabajadores se encuentra entre 1 y 10; además, sus ventas anuales promedio no deben superar las 150 unidades impositivas tributarias (UIT). Por su parte, las pequeñas empresas tienen como rango de trabajadores de 1 a 100 y sus ventas anuales varían entre 150 y 1700 UIT. Finalmente, las medianas empresas operan con más de 51 trabajadores y sus ventas anuales son de 1700 a 2300 UIT (Instituto Certus, 2019).

De acuerdo con el Ministerio de la Producción, al final del año 2019, el 99.6% del segmento empresarial formal estaba conformado por micro, pequeñas y medianas empresas de la siguiente manera: las microempresas predominaban en el país con el 96.04%, seguidas de las pequeñas y medianas empresas, que representan un 3.44% y 0.12% respectivamente. Al final del año 2020, el universo de mipymes era de 3.1 millones de empresas, de las cuales las microempresas representaban el 95.2%, las pequeñas el 4.1% y las medianas el 0.2% (Ministerio de la Producción, 2020). Además, con respecto de las actividades productivas de las mipymes, el 52% se dedica a la actividad de servicios, el 35% al comercio, mientras que el resto (13%) a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca) (Comex Perú, 2021).

Las microempresas son las que conforman más del 90% del total de empresas constituidas en el Perú, esto demuestra su importancia en la economía peruana, debido a que es la principal fuente de ingresos familiares. Esto se evidencia con los siguientes datos: las ventas totales de las mipymes durante el año 2020 alcanzaron los S/60,489 millones de soles aproximadamente, lo que equivalente al 8% del PBI (Comex Perú, 2021). Además, las mipymes emplearon a 4.5 millones de trabajadores en el año 2020, lo que representa aproximadamente un 26.6% de la población económicamente activa (PEA).

Es indiscutible que las mipymes son uno de los principales motores de la economía peruana debido al volumen de estas en el país y su impacto en PBI, es por ello que se debe asegurar la continuidad de estas y su crecimiento sostenido.

### **8. Problemas que enfrentan las mipymes**

Si bien las mipymes son las empresas que tienen mayor presencia en el país y contribuyen significativamente con la economía, si analizamos las tasas de natalidad, mortalidad y promedio

de vida, los indicadores no son alentadores para estas. Con respecto a la tasa de natalidad empresarial, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), esta es de un 11%; mientras que la de mortalidad un 5.6%. Pese a que la tasa de natalidad es superior a la de mortalidad, el promedio de vida de una mipyme es entre cinco y seis años (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2020). Ello puede ser el resultado de una incorrecta gestión de la compañía, considerando que los factores económicos del país han permanecido estables a lo largo de los últimos años, sin tomar en cuenta el factor de la pandemia del COVID-19.

Dentro de la literatura, encontramos estudios que indican que las mipymes se enfrentan a una serie de problemas asociados, en gran medida, a la toma de decisiones de manera inoportuna e inadecuada, a la ausencia de un correcto análisis de los indicadores de rentabilidad, y a la carencia de control de las funciones administrativas (Mendoza Saltos & Bayón Sosa, 2019). En adición, el 75.3% de las mipymes en el Perú no lleva ningún registro de cuentas y un 21.2% solo lleva apuntes personales de gastos o ingresos, lo que afecta negativamente, en el corto y mediano plazo, la rentabilidad de la empresa, lo que ocasiona la bancarrota y el cierre de la misma (Comex Perú, 2021).

Es importante mencionar que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con sistema de control interno. Debido a que la mayoría son familiares, no se dispone de gente profesional que oriente cómo debe llevarse el control interno dentro de estas; además, por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como el control interno, por lo que de manera intencional o no se puede caer en fraudes (Flores & Ibarra, 2006).

Frente a la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19, muchas de las mipymes tuvieron que finalizar sus operaciones, con lo cual se vio interrumpida la cadena de pagos y la cadena de ventas, lo que creó un efecto cadena entre empresas (Díaz, 2020). La pandemia ocasionó que el número de mipymes en el país disminuyera en 48.8%, que las ventas anuales se redujeran en 59.2% y la PEA que laboraba en una mipyme descendiera en 21.2% (Comex Perú, 2021).

Las mipymes tienen como desafío lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones con sus limitados recursos tanto en un escenario estable como frente a un escenario de incertidumbre, como lo representó la pandemia del COVID-19 en el año 2020. La subsistencia de las mipymes es primordial para la economía del país y fundamental para la generación de empleo.

## **9. Control interno en las mipymes**

Frente a lo expuesto, se presenta como una solución la planeación de un Sistema de Control Interno que oriente a la empresa a la consecución de sus objetivos. Ello con el fin de evitar el fracaso empresarial como es la bancarrota, el fracaso financiero, el valor reducido de los activos

o el incumplimiento de pagos (Manosalvas Gómez, Cartagena Herrera, & Baque Villanueva, 2019).

La existencia de un sistema de control interno maximiza la rentabilidad y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera (Obispo Chumpitaz & Gonzales Rentería, 2015). Se ha comprobado que debido a la implementación de este, se reducen en un 15% los procedimientos innecesarios y aumenta la productividad de la empresa en un 25%. También permite minimizar riesgos y errores o irregularidades en un 80% de forma oportuna, y contar con un adecuado control para la toma de decisiones en la vida empresarial financiera (Obispo Chumpitaz & Gonzales Rentería, 2015). En resumen, el control interno es necesario para obtener resultados de eficiencia y eficacia de procesos en las empresas (Capote Cordovés, 2001).

Se debe priorizar la importancia del control interno, independientemente del tamaño de la empresa, como herramienta de planeación y control que le aporta seguridad y razonabilidad de la información (Díaz Hernández, 2015). Las mipymes comerciales, industriales o de servicios deben considerar el sistema de control interno como una herramienta que les ayuda a realizar las operaciones con eficiencia y efectividad, y proteger su patrimonio con la finalidad de asegurar su permanencia en el mercado.

A pesar de que durante el proceso de implementación del control interno en una micro y pequeña empresa se presenten desafíos (limitaciones en costos, pocos empleados, dificultad en segregación de funciones y otros obstáculos), es indiscutible que la correcta implementación de este, adecuado a las operaciones de cada empresa, contribuye a alcanzar medidas efectivas de control interno (Frazer, 2016).

#### **10. Propuesta para Agriland Global**

Es así que se propone el diseño de un sistema de control interno para los procesos de compra y venta para la empresa Agriland con el fin de asegurar la continuidad de sus operaciones, evitar el fracaso empresarial y optimizar los procesos de la empresa. Se llevó a cabo una reunión virtual con el Gerente General de la empresa Agriland en la que se presentó la propuesta de diseñar un sistema de control interno para la empresa, y se recibió una respuesta positiva. Asimismo, el Gerente General describió los principales problemas que enfrenta la compañía como lo son el exceso de cuentas por cobrar vencidas lo cual genera problemas de liquidez, imposibilidad de elaboración y análisis de los Estados Financieros dentro de la compañía, pues no se cuenta con un colaborador capacitado para ello, e imposibilidad de conseguir financiamiento de largo plazo en una entidad bancaria.

El diseño del sistema de control interno se enfoca hacia los procesos de compra y venta, esto se sustenta en la afirmación que señala que el capital de trabajo es crucial para mantener liquidez, solvencia, y asegurar la continuidad y rentabilidad de la empresa (Mukhopadhyay, 2004). Dentro de la gestión del capital de trabajo se encuentra la gestión de los componentes del activo corriente, lo cual incluye caja, cuentas por cobrar e inventarios; esto con el fin de mantener un equilibrio entre el activo y el pasivo corriente (Nguyen, 2001). Este enfoque aplicado en Agriland es primordial, puesto que su principal activo y fuente de ingresos dentro de los estados financieros se ubica en los inventarios, cuya venta genera cuentas por cobrar y posteriormente caja.

En conclusión, la propuesta de diseño de un sistema de control interno para los procesos de compra y venta en la empresa Agriland tiene como objetivo principal la continuidad empresarial, el establecimiento y logro de sus objetivos de desempeño y rentabilidad, además de prevenir la pérdida de recursos, asegurar una información financiera confiable y evitar pérdidas de reputación frente a entes externos.

## **CAPÍTULO III: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **11. Objetivos**

Los objetivos planteados para el presente trabajo de tesis aplicada se enfocan en la evaluación y propuesta de mejora del sistema de control interno en la empresa Agriland Global.

#### **11.1. Objetivo principal**

Diseñar un sistema de control interno para los procesos de compra y venta en la empresa Agriland Global.

#### **11.2. Objetivos secundarios**

- a) Describir los procesos de compra y venta en la empresa Agriland Global.
- b) Evaluar el sistema de control interno en los procesos de compra y venta en la empresa Agriland Global.
- c) Proponer oportunidades de mejora del sistema de control interno para los procesos de compra y venta en la empresa Agriland Global.

### **12. Metodología**

La metodología utilizada en el presente trabajo tendrá un carácter cualitativo. Esta investigación se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Este enfoque es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Hernández Sampieri, 2014).

Para recopilar la información necesaria se utilizan fuentes primarias, que comprenden las entrevistas uno a uno y cuestionarios a los colaboradores de la empresa, y secundarias, que comprenden principalmente el marco normativo COSO 2013. Esto permite entender el contexto y el proceso con el fin de estudiar los hechos identificados (Quecedo & Castaño, 2003).

Se emplea el Modelo COSO, propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, como una herramienta de apoyo en la presente investigación, puesto que establece un marco normativo para el diseño e implementación de un sistema de control interno independiente del tamaño de la empresa, la cual puede ser grande, mediana, pequeña o micro (Castañeda Parra, 2014).

### **13. Alcance**

La investigación tiene un alcance descriptivo, pues se reseñan las características o rasgos de la situación del objeto de estudio (Salkind, 1998). Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden

medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren; su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (Hernández Sampieri, 2014).

Es así que se pretende recoger información general de la empresa, información acerca del sistema de control interno aplicado, y la descripción de los procesos actuales de compra y venta. Ello con el fin de proponer mejoras al sistema de control interno o, en su defecto, elaborar los lineamientos para el diseño de un sistema de control interno efectivo.

## **CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL**

### **14. Marco Teórico**

#### **14.1. COSO 2013: Control interno**

El presente trabajo de investigación toma como referencia el marco teórico propuesto por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO 2013) debido a la gran aceptación que ha gozado desde su publicación en el año 1992. Este marco se ha convertido en el estándar de referencia para todo lo concerniente al tema del control, ya que contiene las principales directrices para la implantación, gestión y supervisión de un sistema de control interno, lo que lo convierte en la guía de los demás modelos de control existentes en el mundo (Ángulo Valdelamar, Quiroz Restrepo, & Sánchez Giraldo, 2016).

##### **14.1.1. Antecedentes**

En el año 1992 el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicó el Marco Integrado de Control interno (el marco original denominado COSO I). Este documento proporciona una guía, sobre la base de 20 principios, para el diseño y la implementación de un sistema de control interno efectivo.

Debido a la gran aceptación de ese documento a nivel mundial, se publicó adicionalmente el *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies* en el año 2006. Este documento contiene una guía, sobre la base de los 20 principios planteados en el COSO 1992, que ayuda a las pequeñas empresas a diseñar un sistema de control interno efectivo y lograr los objetivos planteados.

Luego de más de 20 años de aplicación del COSO 1992, se emitió una actualización del mismo en el año 2013, el cual responde a los cambios ocurridos a través del tiempo del ambiente de negocios y operativos actuales; uno de los principales cambios fue la reducción de los 20 principios en 17 principios. Es así que el COSO 2013 reemplazó desde el 15 de diciembre de 2014 al COSO 1992 y al *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Adicionalmente, en el año 2017, el COSO publicó el *Enterprise Risk-Management Integrated Framework* (COSO ERM), documento enfocado principalmente en los riesgos empresariales. Si bien este documento es el más actual, no reemplaza al COSO 2013, ya que este último se considera el documento guía a nivel mundial para el diseño y la implementación del sistema de control interno debido a su uso generalizado entre las empresas públicas y privadas (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017).

### **14.1.2. Definición de control interno**

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad; está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Estos objetivos se definen a continuación:

- a. **Objetivos operativos:** hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- b. **Objetivos de información:** hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- c. **Objetivos de cumplimiento:** hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

La definición de control interno anteriormente mencionada hace énfasis en que el control interno está orientado a la consecución de objetivos; se trata de un proceso que consta de actividades continuas, es realizado por personas, es capaz de proporcionar un aseguramiento razonable, mas no absoluto, y es adaptable a la estructura de la organización. Esta definición captura conceptos fundamentales como diseñar, implementar, desarrollar y evaluar la eficacia del mismo, lo que constituye una base para la aplicación en diferentes tipos de organizaciones. Además, las organizaciones podrán centrarse en los controles de unidades de negocio o actividades específicas de la empresa (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Cabe mencionar que el control interno es un proceso dinámico, es decir, acciones que están presentes en las actividades de una organización. Dentro del proceso se establecen controles en forma de políticas y procedimientos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

### **14.1.3. Componentes de control interno**

El COSO 2013 describe que para apoyar a la organización en la consecución de sus objetivos existen cinco componentes del control interno:

- a. **Entorno de control:** es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que llevar 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.



- b. Evaluación de riesgos: el riesgo se define como la posibilidad que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos de la compañía. La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico de identificación y análisis; se deben considerar los posibles cambios en el entorno externo, así como aquellos dentro del propio modelo de negocio.
- c. Actividades de control: son acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales, automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones se incluye en esta categoría; sin embargo, en aquellas áreas en las que no es posible aplicarla se deben desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.
- d. Información y comunicación: 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.
- e. Actividades de supervisión: incluyen las evaluaciones continuas, separadas o la combinación de ambas, las cuales son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno se lleva a cabo correctamente. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de manera oportuna.

Adicionalmente, cada componente se relaciona con una serie de principios fundamentales, que suman un total de 17. A continuación se muestran los mismos y su relación con los componentes de control interno antes mencionados:

Figura N°2 – Relación entre principios y componentes del Control Interno

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Ambiente de Control</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.</li> <li>2. El Directorio demuestra independencia de la Gerencia y ejerce supervisión sobre el desarrollo y desempeño del control interno.</li> <li>3. La Gerencia, con supervisión del Directorio, establece la estructura, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas para el logro de los objetivos.</li> <li>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes, en alineación con los objetivos.</li> <li>5. La organización exige a los ejecutivos rendir cuentas sobre sus responsabilidades en materia de control interno para el logro de los objetivos.</li> </ol> |
| <b>Evaluación de Riesgos</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. La organización define sus objetivos con suficiente claridad para permitir una adecuada identificación y evaluación de riesgos relacionados a dichos objetivos.</li> <li>7. La organización identifica riesgos para el logro de los objetivos de manera transversal en la entidad y analiza dichos riesgos como base para determinar cómo gestionarlos.</li> <li>8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos.</li> <li>9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar el sistema de control interno de manera significativa.</li> </ol>   |
| <b>Actividades de control</b>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de sus objetivos a niveles aceptables.</li> <li>11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de sus objetivos.</li> <li>12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos para llevar dichas políticas a la acción.</li> </ol>  |
| <b>Información y Comunicación</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. La organización obtiene o genera información relevante y de calidad, y la utiliza para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del sistema de control interno.</li> <li>14. La organización comunica información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades sobre el control interno, para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</li> <li>15. La organización se comunica con grupos externos en relación a asuntos que afectan el funcionamiento del sistema de control interno.</li> </ol>   |
| <b>Monitoreo y Supervisión</b>    | <ol style="list-style-type: none"> <li>16. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</li> <li>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la Alta Gerencia y el Directorio, según corresponda.</li> </ol>  |

Fuente: COSO 2013

Elaboración: COSO 2013

#### 14.1.4. Relación entre objetivos, componentes y organización

Existe una relación directa entre los objetivos, los componentes y la estructura de la organización. Esta relación puede ser representada en forma de cubo, en donde los objetivos se representan en las columnas, los componentes por filas, y la estructura por la tercera dimensión del cubo. Es así que cada componente es aplicable a cada categoría de objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Se puede observar la representación gráfica en la siguiente imagen:

Figura N°3 – Dimensiones del COSO



Fuente: COSO 2013

Elaboración: COSO 2013

Además, cada organización debe tener un sistema de control interno específico. Los objetivos de las organizaciones difieren en función del sector, tamaño, naturaleza del modelo operativo, tolerancia al riesgo y recursos disponibles. Por tanto, si bien todas las organizaciones necesitan de cada uno de los componentes para asegurar un sistema de control interno efectivo, este último siempre será diferente al de cualquier otra organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

#### 14.1.5. Aplicación del COSO 2013 según el tamaño de organizaciones

Los principios sobre los que se basa el marco teórico del COSO 2013 son aplicables tanto para las empresas de mayor tamaño como para las empresas de menor tamaño. Las organizaciones de menor tamaño suelen tener una serie de ventajas diferenciadas que contribuyen a lograr un sistema de control interno efectivo. Estas ventajas incluyen un mayor alcance del control ejercido por la alta dirección y una interacción directa con el personal; por ejemplo, las reuniones informales con el personal resultan eficaces para comunicar información relevante para el desempeño de la organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Adicionalmente, la naturaleza y grado de documentación también varía en función del tamaño de la empresa. Las empresas de mayor tamaño normalmente cuentan con un mayor volumen de documentación, lo cual incluirá manuales de políticas y procedimientos, flujogramas de procesos, organigramas y descripciones de puestos de trabajo. En el caso de empresas de menor tamaño, la necesidad de documentación formal será menor. En estas se puede concluir que se dispone de los

controles adecuados a través de la observación directa (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

#### **14.2. Control Interno basado en la administración de riesgos**

El diseño e implementación del control interno debe ser encaminado a minimizar el impacto de los diferentes tipos de riesgo que pueden influir de manera adversa en los resultados esperados de la compañía; para ello se deben establecer controles que mitiguen los riesgos identificados (Pereira Palomo, 2019).

Una adecuada actuación administrativa en las empresas de hoy debe estar basada en el establecimiento de controles encausados a minimizar el impacto de todos los posibles riesgos, por ello un buen control interno implementado debe basarse en una eficiente administración de riesgos a los que están expuestas las diferentes áreas. Ello debe ir acorde al tamaño de la empresa: emergente (nueva), en crecimiento (más de tres años en el mercado) y madura (Pereira Palomo, 2019).

En primer lugar, los riesgos se pueden clasificar en cuatro categorías:

##### **14.2.1. Operativos**

Los riesgos operativos están directamente relacionados con la planeación y son de vital importancia, pues difícilmente se puede lograr eficiencia operativa con estos riesgos presentes. Dentro de ellos se pueden considerar los siguientes:

- a. Carencia de un organigrama
- b. Falta de descripciones formales de los puestos
- c. Falta de procedimientos operativos para cada uno de los procesos donde se incluyan protocolos y actividades por realizar y políticas
- d. No cuantificar los planes en objetivos y metas específicas
- e. Ausencia de canales de comunicación formales

##### **14.2.2. Administrativos**

Los riesgos administrativos están directamente relacionados con el establecimiento del control puntual que debe existir en todas las operaciones para procurar la eficiencia operacional y supervisar el cumplimiento continuo que le corresponde a cada puesto del organigrama. Dentro de ellos se pueden considerar los siguientes:

- a. Inadecuada separación de funciones en actividades como en aprobaciones
- b. Falta de controles
- c. El personal no cuenta con conocimientos y aptitudes necesarias para el puesto que ocupan en el organigrama

- d. No establecer indicadores adecuados para el seguimiento al rendimiento de las operaciones
- e. Inadecuada determinación del costo unitario con su respectiva determinación del precio de venta
- f. Descuidar el control del flujo de efectivo: oportuno registro de ingresos, rezago en las cuentas por cobrar, etc.
- g. Desconocimiento de la situación del inventario en cuanto a la antigüedad, inventario de seguridad, rotación, etc.

#### **14.2.3. Financieros**

Los riesgos financieros están relacionados con los resultados económicos de las empresas, ya que su incidencia afecta directamente las utilidades y la eficiencia del manejo de flujo de efectivo. Dentro de ellos se pueden considerar los siguientes:

- a. Altos costos de financiamiento
- b. Inadecuada determinación de los precios de venta, márgenes de utilidad y descuentos otorgados
- c. Costos extraordinarios ocultos como faltantes de inventarios, gastos financieros excesivos, desconocimientos del costo de cobranza, etc.

#### **14.2.4. Estratégicos**

Los riesgos estratégicos están relacionados de manera directa con el cumplimiento de la visión de la empresa. Dentro de ellos se pueden considerar los siguientes:

- a. No contar con una planeación a mediano y largo plazo
- b. Desconocimiento de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la empresa y de las diferentes áreas, así como no realizar su evaluación periódica
- c. Falta de un plan de continuidad de negocios en caso de existir contingencias

Todos los riesgos antes mencionados pueden incidir en el perjuicio del sano crecimiento y logro de la misión y visión empresarial.

En segundo lugar, existen riesgos adicionales que son específicos para cada una de las áreas operativas que conforman el organigrama, y cuya incidencia afecta el logro de los objetivos empresariales; ello pone en riesgo la continuidad de la operación (Pereira Palomo, 2019). A continuación se describen los riesgos en las principales áreas de la compañía:

#### **14.2.5. Riesgos presentes en el área de compras**

- a. Inadecuada separación de funciones de compra, almacenaje, recepción, registro y autorización previa de compras

- b. Realizar funciones que no les corresponden a compras como recibir mercancía, registrar entradas de almacén o autorizar pagos
- c. Carecer de indicadores de cumplimiento, reportes sobre estado de los requerimientos de las áreas operativas hacia compras, pedidos a proveedores, órdenes de compra recibidas y en trámite, etc.

#### **14.2.6. Riesgos presentes en el área de almacenes**

- a. Inventarios en exceso o insuficiencia de inventario
- b. Inadecuada logística entre almacenes y centro de distribución
- c. Inadecuada determinación de costos unitarios
- d. Artículos ubicados de manera desordenada, lo que dificulta su localización
- e. Obsolescencia de inventario
- f. Pérdida o robo de inventario
- g. Ausencia de información administrativa periódica actualizada que reporte estado de inventarios, antigüedad, rotación, caducidad, etc.

#### **14.2.7. Riesgos presentes en el área de ventas**

- a. Inadecuado control de ventas al contado y crédito
- b. Exceso de flexibilidad en el otorgamiento de crédito que ocasione cartera vencida y cuentas incobrables
- c. Desconocimiento de margen de utilidad por cliente
- d. Falta de supervisión continua sobre las ventas y monitoreo en la calidad del servicio y satisfacción de los clientes
- e. No registrar las ventas oportunamente

#### **14.2.8. Riesgos presentes en el área de ingresos**

- a. No conciliar diariamente los ingresos con los estados de cuenta bancarios
- b. No poder determinar el origen de los ingresos
- c. Inadecuada segregación entre personal que recibe el dinero y el registro de estos
- d. Disponer de ingresos para pagar gastos

Una vez determinados los posibles riesgos, la mejor forma de jerarquizarlos para enfocar los esfuerzos hacia los de mayor impacto y posibilidad de ocurrencia en búsqueda de optimizar los recursos empresariales hacia mayores beneficios es mediante una matriz de riesgos (Pereira Palomo, 2019).

### **14.3. Mapa de procesos**

En la base de cualquier iniciativa relacionada con la gestión de procesos se encuentra como eje central el concepto de proceso. Todas las organizaciones desarrollan procesos para generar los

productos y servicios que entregan a sus clientes. En el ámbito industrial se suelen denominar procesos productivos, mientras que en el ámbito de los servicios se suele hablar de procesos de prestación de servicios. En cualquiera de los casos, estos procesos constituyen los métodos de trabajo empleados por las organizaciones para aportar valor a sus clientes (Pardo Álvarez, 2013).

La definición propuesta por Pardo Álvarez es la siguiente: un proceso es el conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados.

Todo proceso tiene un principio y un fin: una actividad inicial y una final que deben estar perfectamente delimitadas para que cada proceso pueda ser manejado convenientemente y sus responsabilidades asignadas sin equívocos ni redundancias. Identificar los ayudará a comprender mejor lo que se hace y por qué se hace. Además, su adecuada gestión proporcionará una mejora en los resultados empresariales obtenidos a todos los niveles (Pardo Álvarez, 2013).

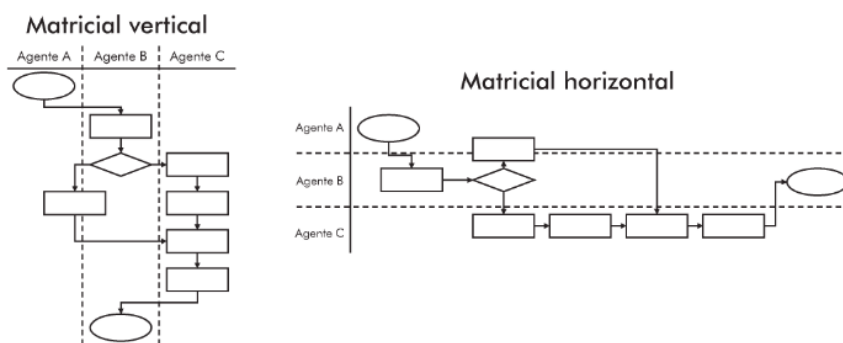
### 14.3.1. Representación gráfica de un proceso

La representación gráfica de un proceso se puede realizar mediante una herramienta denominada diagrama de flujo o flujograma; su uso es recomendable en todo tipo de organizaciones (Pardo Álvarez, 2013).

Dentro de los tipos de diagramas de flujo se encuentran los siguientes:

- a. Flujogramas de tipo matricial: esta clase de flujogramas se caracteriza porque los agentes intervinientes en el proceso aparecen en la cabecera del dibujo y, subordinadas a ellos, se sitúan las actividades desempeñadas por cada uno. Es el formato más descriptivo, pues muestra el flujo de tareas entre los agentes, delimita cargas de trabajo, evidencia los puntos de contacto entre agentes, etc. Los flujogramas de tipo matricial pueden construirse de arriba abajo, siendo estos los más recomendables, o de izquierda a derecha (Pardo Álvarez, 2013).

Figura N°4 – Flujogramas de tipo matricial

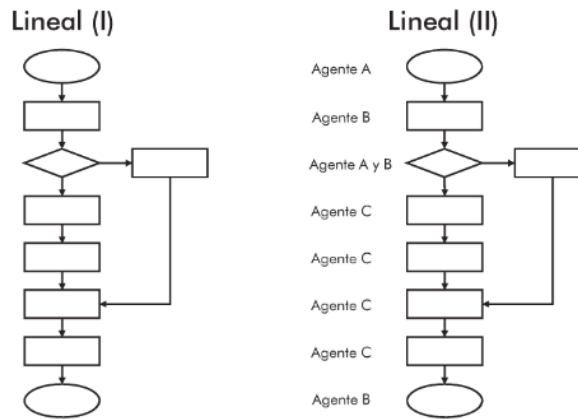


Fuente: Pardo Álvarez, 2013

Elaboración: Pardo Álvarez, 2013

- b. Flujogramas de tipo lineal: en este caso, todas las actividades del proceso aparecen secuenciadas una debajo de la otra. Es de muy fácil construcción, pero aporta menos información sobre el proceso (Pardo Álvarez, 2013).

Figura N°5 – Flujogramas de tipo lineal



Fuente: Pardo Álvarez, 2013

Elaboración: Pardo Álvarez, 2013

Como se puede apreciar en las figuras anteriores, la apariencia gráfica que pueden adoptar los flujogramas es ligeramente diferente. Emplear un formato u otro dependerá de las utilidades previstas, de la habilidad para dibujar flujogramas o incluso del número de agentes que intervienen en el proceso. Siempre es más recomendable el formato matricial; sin embargo, si el número de agentes en el proceso es muy elevado (mayor de seis), puede ser aconsejable, desde el punto de vista gráfico, emplear el formato lineal (Pardo Álvarez, 2013).

Para construir un diagrama de flujo también se establece la simbología por utilizar y su significado. Esta se define de la siguiente forma:

Tabla N°1 – Simbología para la construcción de diagramas de flujo

| Símbolo   | Descripción  |
|---|--|
| Elipse u óvalo                                      | Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales. |
| Rectángulo o caja                                   | Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir un verbo de acción.                           |
| Rombo   | Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye una pregunta.                                      |
| Flecha  | Utilizada para unir los símbolos entre sí, indicando la secuencia de actividades.                          |
| Trapezio, cilindro, triángulo o triángulo invertido | Se utilizan para representar entradas para ejecutar actividades o salidas generadas.                       |
| Círculo o pentágono                                 | Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos.                   |

Fuente: Pardo Álvarez, 2013

Elaboración: Pardo Álvarez, 2013



### **14.3.2. Construcción de un diagrama de flujo**

Los pasos por seguir para construir un diagrama de flujo son los siguientes:

- a. Listar las actividades que conforman el proceso. Es recomendable realizar esta tarea en presencia de los agentes que intervienen en su desarrollo para lograr un consenso sobre cómo se ejecuta el proceso y evitar que se olviden actividades.
- b. El nivel de descripción de las actividades debería ser uniforme y se debe identificar si durante el listado de tareas aparecen puntos de decisión, y las actividades que se deriven de cada alternativa de decisión.
- c. Identificar los agentes que ejecutan cada actividad
- d. Dibujar la secuencia de actividades. Para ello se elige un formato de diagrama de flujo (matricial o lineal) y, con la biblioteca de símbolos acordada, se irá dibujando la secuencia cronológica de actividades hasta completar el flujograma del proceso.
- e. Añadir entradas y salidas. En este momento también se pueden dibujar, o señalar aparte, las entradas y salidas del proceso.

El flujograma debería reflejar el proceso actualmente desarrollado. En el caso de introducir o modificar actividades del proceso, se debe efectuar con el consenso de todos los agentes intervinientes y con el compromiso de poner en práctica lo acordado de manera inmediata. Siempre que se realiza el ejercicio de documentar un proceso, ya sea con un flujograma, un procedimiento o mediante cualquier otra herramienta, surgen mejoras a ese proceso, porque es en ese momento en el que se identifican las acciones que se deberían realizar y que no se están logrando (Pardo Álvarez, 2013). Es así como se identifica otra de las utilidades del flujograma: revelar oportunidades de mejora en los procesos (Pardo Álvarez, 2013).

## **15. Marco Conceptual**

### **15.1. Sistema**

Se entiende por sistema a un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo o como un conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

### **15.2. Control interno**

Conjunto de procedimientos, políticas y lineamientos que permiten mejorar la eficiencia y eficacia de la operación, y generar confiabilidad en la información financiera (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

### **15.3. Sistema de control interno**

Es el sistema formal con actividades definidas que garantizan que el control interno se encuentre en un proceso de mejora continua y de supervisión en el cual se deben involucrar a todos los colaboradores de la organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

### **15.4. Proceso**

Un proceso se define como una secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. También se entiende como una secuencia de actividades que tiene un producto (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

Se da por supuesto lo siguiente: las actividades son secuenciales, repetitivas y conectadas; todo producto va a un usuario interno o externo y se busca el que añada valor (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

### **15.5. Actividad**

Se entiende por actividad al conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

### **15.6. Procedimiento**

Se define procedimiento como una herramienta de planificación de procesos (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

El ISO 9001 conceptualiza procedimiento como la “forma específica para llevar a cabo un proceso”.

### **15.7. Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno que se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una empresa (Melgar Callejas, 2002).

También se define como una herramienta efectiva del control interno, el cual es una guía práctica de políticas, procedimientos y controles de segmentos específicos dentro de la organización. Ello ayuda a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución (Vivanco Vergara, 2017).

### **15.8. Políticas empresariales**

Se definen las políticas empresariales como las normas específicas, protocolos o marcos de acción que una empresa establece para su funcionamiento y dentro de los cuales se desarrolla la estrategia dirigida a lograr los objetivos (Franco Concha, 2017).

Dentro de las políticas empresariales se destacan las políticas del área de contabilidad, las cuales giran sobre las siguientes actividades: gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, manejo de inventarios, administración de dinero disponible y cuentas bancarias, entre otros (Franco Concha, 2017).

### **15.9. Empresa**

La legislación peruana define a la empresa como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Ministerio de economía y finanzas, 2021). Debe contar con las siguientes características:

a. Microempresa:

Número total de trabajadores entre uno (1) y diez (10).

Niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT.

b. Pequeña empresa:

Número total de trabajadores entre once (11) y cincuenta (50).

Niveles de ventas anuales entre 150 UIT y 1,700 UIT.

c. Mediana empresa:

Número total de trabajadores entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200).

Niveles de ventas anuales entre 1,700 UIT y 2,300 UIT.

## **CAPÍTULO V: PROCESOS CLAVE DE AGRILAND GLOBAL**

La empresa Agriland, al ser una microempresa familiar, enfrenta problemas de administración y control de las operaciones, los cuales impiden su crecimiento y que subsista en el tiempo. Se decidió junto con el Gerente General elaborar una propuesta enfocada en los principales procesos que aseguran la continuidad de la empresa: la compra y venta. Además, se afirma que estos procesos son claves para la compañía, pues se considera la responsabilidad directa de la gerencia, la frecuencia del ciclo de gestión y el enfoque en la mejora continua de los mismos (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

La propuesta abarca la evaluación y el diseño de un sistema de control efectivo para ambos procesos. Como primer paso se describen los procesos actuales de la compañía con el fin de evaluar posteriormente los riesgos y proponer los controles adecuados según el tamaño de la empresa. Para ello se tuvo una encuesta con el asistente comercial, quien detalló el paso a paso de cada proceso (ver Anexo N°1).

Para describir los procesos de compra y venta, y establecer los flujogramas actuales, se utilizó la teoría detallada en el marco teórico (14.3 Mapa de procesos).

### **16. Proceso de compra**

El proceso de compra dependerá, por un lado, de si se planea adquirir productos nuevos o productos dentro de la cartera de Agriland y, por otro lado, de si el proveedor es nuevo o usual.

Primero, cuando el producto es nuevo, el gerente general, junto con el gerente comercial, evalúa la demanda de este. Para esto se utiliza el precio de la competencia y los clientes principales que lo demandan. Además, el jefe de zona realiza un sondeo entre los clientes de Agriland para evaluar si existe demanda del producto entre ellos. Luego, si se concluye que el producto cuenta con demanda, se calcula el precio del producto, el cual incluye costos de importación (en caso aplique), almacenaje y transporte; si el margen de contribución supera el 45%, se incluye el producto en la cartera de Agriland y se procede con su comercialización. En cambio, cuando el producto ya se encuentra dentro de la cartera de Agriland, se realiza la orden de compra cuando el stock de seguridad es menor de 50%.

Segundo, cuando el proveedor es nuevo empiezan negociaciones para evaluar la cartera de productos que posee, el precio de estos y un set de muestras para evaluar la calidad. Si el proveedor es del extranjero, se negocia el incoterm. Usualmente Agriland trabaja mediante CIF Callao, y si el proveedor es nacional, se le solicita el reporte de Infocorp. Luego, si se decide trabajar con el proveedor, se incluye en la base de datos, la cual se maneja en un formato excel, y se guarda un file virtual y físico del proveedor en el que se detalla su catálogo de productos con

sus respectivos precios. En cambio, si el proveedor es usual, se emite la orden de compra acorde a las necesidades de Agriland.

Por último, una vez definidos los escenarios anteriores, continúa el proceso de compra de la siguiente manera. El asistente comercial es el encargado de controlar los niveles de stock; si este no cumple con la política establecida (50% de stock de seguridad), se emite una solicitud de compra interna, la cual es aprobada por el Gerente Comercial. Una vez esta solicitud es aprobada, el asistente comercial procede con la emisión de la orden de compra. Cabe mencionar que Agriland cuenta con proveedores establecidos acorde a los productos dentro de su cartera. Luego de aceptada la orden de compra, el asistente comercial recepciona el pedido y registra la factura en un formato excel para llevar un control de facturas pendientes de pago.

Con respecto del pago al proveedor, el Gerente de Administración y Finanzas revisa las cuentas por pagar vencidas y emite una solicitud interna de pago, la cual debe contar con la aprobación del Gerente General. Luego de ello, se realiza el pago a proveedores vía transferencia bancaria.

A continuación se muestran las entradas, actividades y salidas que se identifican en el proceso de compra:

Tabla N°2 – Características del proceso de compra

| Proceso           | Subproceso           | Entradas  | Actividades   | Salidas   | Valor para el cliente  |
|-------------------|----------------------|---|---|---|--|
| Proceso de compra | Subproceso de compra | Precio ofrecido por la competencia<br>Detalle de clientes que demandan el producto<br>Información de proveedores (productos, precio, muestras y reporte inforcorp)<br>Kárdex<br>Solicitud de compra interna<br>Producto comprado<br>Bil of landing o guía de entrega<br>Factura | Evaluar la demanda del producto<br>Calcular el precio del producto<br>Calcular el margen de contribución del producto<br>Incluir producto en la cartera de Agriland<br>Incluir proveedor en la base de datos<br>Calcular el stock de seguridad<br>Aprobar la solicitud de compra interna<br>Recepcionar el pedido<br>Registrar la factura | Nueva cartera de productos<br>Nueva cartera de proveedores<br>Orden de compra | Oferta nuevos productos<br>Diversificación de proveedores<br>Producto listo para venta |
|                   | Subproceso de pago   | Detalle de cuentas por pagar<br>Solicitud interna de pago   | Analizar las cuentas por pagar vencidas<br>Aprobar la solicitud interna de pago<br>Pagar al proveedor   | Pago a proveedores  | Saldar deuda con proveedor   |

Fuente: Pardo Álvarez, 2013

Elaboración: propia

La representación gráfica del proceso se encuentra en el Anexo N°2. Para realizar el diagrama de flujo se utilizó el flujograma de tipo matricial vertical, pues es el formato más descriptivo, muestra el flujo de tareas entre los agentes, delimita cargas de trabajo, evidencia los puntos de contacto entre agentes, etc.

Cabe mencionar, que se maneja un crédito de 120 días con los proveedores actuales, la recepción de pedidos usualmente es después de una semana de enviada la orden de compra, las compras son en dólares, y el tipo de cambio utilizado para la conversión a soles es el tipo de cambio venta según SUNAT y acorde a la fecha de la factura. Adicionalmente, al cierre del año 2020, Agriland contaba con seis (6) proveedores, y dos (2) de ellos representan más del 50% del valor total de compras; Kimitec Group cuenta con un 32% (\$77,962 dólares) e Insumos Agrícola Peruanos con un 20% (\$49,418 dólares). Los proveedores restantes cuentan con un porcentaje entre 10% y 17%.

### **17. Proceso de venta**

El proceso de venta dependerá de si el cliente es nuevo o usual. Por un lado, si es un cliente nuevo, el gerente de administración y finanzas realiza un análisis previo del mismo; para ello se le solicita la ficha RUC y el reporte de Infocorp. Esta evaluación se almacena en formato físico y virtual, y si no se identifica riesgo de cobro se incluye al cliente en la cartera de la empresa y se le otorga un crédito. Por otro lado, si el cliente es usual, el gerente de administración y finanzas revisa si este cuenta con alguna deuda pendiente y la antigüedad de esta. Cabe mencionar que se maneja un crédito con los clientes de 30 días.

Luego de definido lo anterior, se procede con el proceso de venta. El jefe de zona envía el pedido al asistente comercial, quien verifica que se cuenta con la mercadería disponible. Luego de su revisión, se elabora la cotización y se solicita aprobación del Gerente Comercial. Una vez que se obtiene su aprobación, se envía la cotización al cliente. Si este no acepta las condiciones propuestas, el Gerente Comercial empieza negociaciones con el mismo para llegar a un acuerdo. Seguidamente, el asistente comercial es el encargado de despachar el pedido y emite la proforma de venta, guía de remisión y factura correspondiente; esta última se registra en un formato excel con los datos pertinentes para llevar un control de cobranza y antigüamiento.

Finalmente, para realizar las cobranzas, los jefes de zona se encargan mediante visitas presenciales a los clientes. Luego, emiten reportes semanales en formato excel donde se detallan las cuentas por cobrar actualizadas y se envían al Gerente de Administración y Finanzas los documentos sustento de cobranza; estos son revisados y posteriormente se actualiza el detalle de las cuentas por pagar.

A continuación se muestran las entradas, actividades y salidas que se identifican en el proceso de venta:

Tabla N°3 – Características del proceso de venta

| Proceso          | Subproceso             | Entradas  | Actividades   | Salidas   | Valor para el cliente    |
|------------------|------------------------|---|---|---|--------------------------|
| Proceso de venta | Subproceso de venta    | Información de clientes (ficha RUC y reporte infocorp)<br>Detalle de cuentas por cobrar<br>Pedido interno | Analizar los datos del cliente<br><br>Otorgar línea de crédito<br><br>Almacenar los datos del cliente<br>Analizar las deudas del cliente (existencia y antigüedad)<br>Verificar mercadería disponible<br>Elaborar cotización<br>Aprobar cotización<br>Despachar el pedido<br>Emitir documentos sustento de venta (proforma venta, guía de remisión y factura)<br>Registrar la factura | File del cliente<br><br>Cotización de venta<br>Proforma de venta<br>Guía de remisión<br><br>Factura | Entrega de productos     |
|                  | Subproceso de cobranza | Reportes de cobranza<br><br>Documentos sustento de cobranza   | Analizar reportes de cobranza<br><br>Analizar documentos sustento de cobranza<br><br>Verificar cobranza   | Detalle de cuentas por cobrar   | Liquidez para la empresa |

Fuente: Pardo Álvarez, 2013

Elaboración: propia

La representación gráfica del proceso se encuentra en el Anexo N°3. Para realizar el diagrama de flujo se utilizó el flujograma de tipo matricial vertical, pues es el formato más descriptivo, muestra el flujo de tareas entre los agentes, delimita cargas de trabajo, evidencia los puntos de contacto entre agentes, etc.

Cabe mencionar que las ventas son en dólares, el tipo de cambio utilizado para la conversión a soles es el tipo de cambio compra según SUNAT y acorde a la fecha de la factura, el crédito a clientes se encuentra entre s/1,000 y s/10,000 soles de acuerdo con el tamaño de la empresa, y desde el año 2021 las ventas se realizan mediante letras bancarias. Esta medida se adoptó debido a que las ventas realizadas a algunos clientes durante el año 2020 aún permanecen como cuentas por cobrar, lo cual suma un saldo de aproximadamente S/84 mil soles al 31.08.2021. Adicionalmente, la cantidad de clientes dentro de la cartera de Agriland, al cierre del año 2020, se mantiene en un total de 160 clientes, quienes representan entre 3.5% y 0.04% de participación en las ventas.

## **CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN AGRILAND GLOBAL**

Luego de realizar un entendimiento acerca del proceso actual de compra y venta de Agriland, se realizó una encuesta inicial a todos los colaboradores de la empresa con el fin de evaluar la percepción de control interno actual. La encuesta se conforma de 18 preguntas, cada una de ellas enfocada en un componente específico del COSO 2013, las cuales se obtuvieron de una guía de evaluación de control interno publicada por Ernst & Young y adecuada al tamaño de la empresa (ver Anexo N°4).

Por un lado, se obtuvieron los resultados individualmente por componente, en los cuales se puede identificar que el ambiente de control es el componente que, según los colaboradores, cumple con los lineamientos del COSO 2013 con un resultado de 58%; mientras tanto, los demás componentes no superan el 50%. Ello indica que existe una oportunidad de mejora dentro de los siguientes componentes: evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión; el prioritario es información y comunicación.

Por otro lado, se obtuvo un resultado general acerca de la presencia del control interno, el cual indica que el 38% de colaboradores coincide en que no existe la presencia del control interno y 23% desconoce de ello. En suma, el 61% de colaboradores afirma que no existe la presencia de un sistema de control interno, o el mismo no es efectivo. Es así que se confirma una oportunidad de mejora en la compañía.

Tabla N°4 – Resultados Encuesta Inicial

| <b>Componente</b>                   | <b>Sí</b>  | <b>No</b>  | <b>No sé</b> |
|-------------------------------------|------------|------------|--------------|
| Ambiente de control                 | 58%        | 25%        | 17%          |
| Evaluación de riesgos               | 44%        | 31%        | 25%          |
| Actividades de control              | 38%        | 44%        | 19%          |
| Información y comunicación          | 17%        | 67%        | 17%          |
| Actividades de supervisión          | 38%        | 25%        | 38%          |
| <b>Presencia de control interno</b> | <b>39%</b> | <b>38%</b> | <b>23%</b>   |

Fuente: Ernst & Young

Elaboración: propia



## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE ACTIVIDADES DE SOLUCIÓN**

El primer paso para un control interno eficaz comienza con el establecimiento de los objetivos. Como indica el COSO 2013, se establecen objetivos a nivel de organización, los cuales se vinculan con objetivos específicos. Es así que para el presente trabajo se establecieron los objetivos generales de la organización y los objetivos específicos para los procesos de compra y venta conjuntamente con el Gerente General. Estos se presentan a continuación:

- a. **Objetivos Generales:**
  - i. Convertirse en la empresa líder en el mercado de productos agrícolas sostenibles.
  - ii. Contar con Estados Financieros fidedignos y trimestrales (elaboración no debe superar los 30 días calendario luego del fin del trimestre).
  - iii. Incrementar el margen de utilidad operativo en un 0.8%-2.0% anualmente.
- b. **Subobjetivos del proceso de compra:**
  - i. Asegurar el pago oportuno a los proveedores.
  - ii. Calcular y analizar los indicadores de rentabilidad del inventario mensualmente.
  - iii. Asegurar la disponibilidad de los documentos sustento de compra (digitales o físicos).
  - iv. Asegurar el registro oportuno de los inventarios en los Estados Financieros acorde a la NIC 2.
- c. **Subobjetivos del proceso de venta:**
  - i. Asegurar el cobro oportuno a los clientes.
  - ii. Establecer políticas para otorgar descuentos y/o rebajas.
  - iii. Mantener el detalle de cuenta de cobranza dudosa actualizado semestralmente.
  - iv. Asegurar la disponibilidad de los documentos sustento de venta (digitales o físicos).
  - v. Asegurar el registro oportuno de los ingresos en los Estados Financieros acorde a la NIIF 15.

Los objetivos establecidos para la empresa son la base para identificar los riesgos y controles que pueden impedir que la empresa logre los objetivos planteados. Estos objetivos guían el camino de la empresa; mientras esta vaya creciendo y evolucionando, estos objetivos pueden ser replanteados o reemplazados.

Para continuar con la propuesta de actividades de solución, se desarrolla una propuesta acorde a cada componente del COSO 2013, siendo estos entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. Cada sección se desarrolla a continuación.

## **18. Entorno de control**

Como lo indica el COSO 2013, el entorno de control establece el *tone at the top* de la compañía, ello quiere decir que se establecen las políticas y los valores sobre los cuales se construye la cultura de la empresa y guía las actividades y decisiones de los colaboradores.

Dentro de este punto, se pueden identificar documentos como el reglamento interno de trabajo, el código de ética y el código de conducta. Estos documentos mayormente los establecen las medianas y grandes empresas; sin embargo, las micro y pequeñas empresas no necesariamente cuentan con ellos debido al número de colaboradores que poseen y su estructura organizacional, la cual suele ser horizontal.

Agriland cuenta únicamente con la política de ventas establecida y con los valores empresariales definidos: integridad, respeto, pasión y compromiso. Ello se comunicó mediante una presentación a todos los colaboradores de la empresa cuando se creó la misma en el año 2020.

Como recomendación, se propone adicionar el valor empresarial “transparencia”. Este establece la divulgación clara de información, reglas, planes, procesos y acciones, ello con el fin de promover la participación y la rendición de cuentas a terceros. En todas las industrias, la transparencia nunca ha sido más importante para un modelo de negocio exitoso, pues los consumidores son más inteligentes que cualquier generación anterior y, para ellos, el escepticismo es indispensable. Por lo tanto, para generar lealtad a la marca, las organizaciones primero deben generar confianza, y la transparencia es un atributo esencial para este propósito (Universidad ESAN, 2018).

La propuesta de valores empresariales va de la mano con la conducta del Gerente General, pues es él quien debe ser el primero en demostrar, mediante sus acciones, que sigue los valores empresariales. Ello lo define el COSO 2013, pues en una micro o pequeña empresa con una estructura organizacional horizontal es sencillo que los colaboradores adopten y actúen bajo los valores empresariales si el Gerente General es quien da el ejemplo.

Adicionalmente, el Gerente General es quien debe comunicar a los colaboradores la importancia del sistema de control interno y las recomendaciones propuestas en este trabajo. Ya que el fin del presente trabajo es que los colaboradores apliquen las recomendaciones en sus actividades de manera natural, el Gerente General deberá realizar una presentación a los colaboradores de las recomendaciones propuestas y su importancia para el crecimiento de la empresa. El sistema de control será satisfactorio únicamente si el *tone at the top* es estable y perdura en el tiempo.

## **19. Evaluación de riesgos**

El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos empresariales establecidos. Previo a la identificación de los

riesgos de la compañía, es necesario describir los procesos, identificando las actividades; el encargado de cada actividad y las aprobaciones, en caso existieran. Ello con el fin de identificar rápidamente dónde pueden generarse los riesgos.

En el punto número ocho (8) del presente trabajo, se describieron los procesos de compra y venta de Agriland como los procesos clave de la compañía con el fin de identificar los riesgos presentes que afectan la consecución de los objetivos empresariales. Como resultado del entendimiento de los procesos de compra y venta, se generaron los flujogramas actuales, que identificaron los actores en cada actividad. Cabe mencionar que, anterior a ello, la empresa no contaba con flujogramas establecidos y era usual que el Gerente Comercial, el Gerente de Administración y Finanzas, y el asistente comercial se involucraran al mismo tiempo en una sola actividad, creando cuellos de botella y evitando una correcta segregación de funciones.

Luego de lo expuesto anteriormente, se procedió a identificar los riesgos potenciales. Estos se plasmaron sintetizadamente utilizando un documento llamado matriz para el control de riesgos en el cual se puede visualizar de manera directa todos los elementos para controlar los riesgos identificados en la compañía (Serrano Béjar, 2015). La disposición que plantea este modelo es la siguiente:

- a. Descripción o definición del riesgo: se debe definir de manera concisa el riesgo.
- b. Concepto del riesgo: se clasifican en estratégico, operativo, financiero y administrativo.
- c. Clasificación del riesgo: se divide en crítico, importante y de mediana importancia.
- d. Medidas para administrar y controlar el riesgo: corresponde a las acciones normales o extraordinarias, preventivas o correctivas que se establecen para mitigar el riesgo.

Se recomienda preparar la matriz con un máximo de diez riesgos, la cual debe ser aprobado por la Dirección. Este documento debe circular y retroalimentarse de todas las áreas de la empresa y, debido al constante cambio del entorno, se recomienda actualizar la misma cada año de ser posible (Serrano Béjar, 2015).

Como parte de la propuesta para Agriland, se elaboró una matriz de riesgos y controles utilizando lo expuesto anteriormente; esta se adecuó al tamaño de la empresa. Para ello se estableció también el cuadro siguiente para medir el impacto del riesgo:

Tabla N°5 – Impacto del riesgo

|                       |   | Posibilidad de ocurrencia |       |       |
|-----------------------|---|---------------------------|-------|-------|
|                       |   | 1                         | 2     | 3     |
| Impacto en la empresa | 1 | Bajo                      | Bajo  | Medio |
|                       | 2 | Bajo                      | Medio | Alto  |
|                       | 3 | Medio                     | Alto  | Alto  |

Fuente: Serrano Béjar, 2015

Elaboración: propia

Junto con el Gerente General se analizaron los flujogramas de procesos de compra y venta actuales, y se identificaron los riesgos potenciales. Estos riesgos se establecieron acorde a lo expuesto en el marco teórico, en la sección número 14.2: control interno basado en la administración de riesgos.

Adicional a ello, en conjunto con la empresa, se estableció el impacto (posibilidad de ocurrencia e impacto) que tiene cada riesgo. Los riesgos identificados son los siguientes:

- a. Inventario insuficiente para soportar la venta,
- b. pérdida o robo de inventario,
- c. registro inoportuno de las compras,
- d. incumplimiento de pago a proveedores,
- e. exceso de flexibilidad en otorgamiento de crédito,
- f. cuentas incobrables no registradas o castigadas oportunamente,
- g. registro inoportuno de las ventas,
- h. inventario en exceso,
- i. dificultad de localización de productos,
- j. recepción de pedidos incompletos o dañados,
- k. realizar pagos no autorizados,
- l. obsolescencia de inventario,
- m. realizar compras no autorizadas,
- n. inadecuado control sobre ventas al contado y al crédito.

Los primeros siete (7) están clasificados como riesgos de impacto alto, los siguientes cinco (5) medio; y los últimos dos (2) bajo. En la tabla siguiente se muestran los riesgos, el tipo de riesgo e impacto.

Tabla N°6 – Identificación de riesgos

| N° | Descripción de riesgo                          | Tipo de riesgo | Nivel de riesgo |
|----|--|----------------|-----------------|
| 1  | Inventario insuficiente para soportar la venta | Estratégico    | Alto            |
| 2  | Pérdida/robo de inventario                     | Financiero     | Alto            |
| 3  | Registro inoportuno de las compras             | Administrativo | Alto            |

| Nº | Descripción de riesgo   | Tipo de riesgo | Nivel de riesgo |
|----|---|----------------|-----------------|
| 4  | Incumplimiento de pago a proveedores                            | Administrativo | Alto            |
| 5  | Exceso de flexibilidad en otorgamiento de crédito               | Financiero     | Alto            |
| 6  | Cuentas incobrables no registradas y/o castigadas oportunamente | Administrativo | Alto            |
| 7  | Registro inoportuno de las ventas                               | Administrativo | Alto            |
| 8  | Inventario en exceso  | Estratégico    | Medio           |
| 9  | Dificultad de localización de productos                         | Estratégico    | Medio           |
| 10 | Recepción de pedidos incompletos y/o dañados                    | Financiero     | Medio           |
| 11 | Realizar pagos no autorizados                                   | Financiero     | Medio           |
| 12 | Obsolescencia de inventario                                     | Administrativo | Bajo            |
| 13 | Realizar compras no autorizadas                                 | Financiero     | Bajo            |
| 14 | Inadecuado control sobre ventas al contado y al crédito         | Financiero     | Bajo            |

Fuente: Serrano Béjar, 2015

Elaboración: propia

Dentro de los riesgos con impacto alto y medio destacan los que se generan por los servicios tercerizados, estos son el alquiler del almacén y el servicio de contabilidad. Estos actores no prestan sus servicios únicamente a Agriland, por lo que la empresa no tiene control directo sobre sus actividades, lo cual desencadena riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia.

El almacén se dedica a salvaguardar el inventario de la empresa, su principal fuente de ingresos cuenta con dos (2) almaceneros, quienes notifican cuando reciben un pedido al asistente comercial y se encuentran presentes en los despachos. A pesar de la comunicación que mantiene el asistente comercial con el almacenero, se pueden presentar riesgos como pérdida o robo de inventario, dificultad de localización de productos y recepción de pedidos incompletos y/o dañados. Estos riesgos afectan directamente a la fuente de ingresos de la empresa, por lo que el impacto que genera en la empresa es alto si no se establecen controles adecuados.

La contadora se dedica a la declaración de impuestos y la elaboración de los estados financieros trimestrales y anuales. Según lo programado, Agriland le envía a la contadora semanalmente información acerca de las compras y ventas de la empresa, y tiene reuniones trimestrales con ella para la revisión de los estados financieros; sin embargo, durante el año 2021 no se cumplió con la programación establecida y se obtuvo los estados financieros con corte al mes de junio y al mes de diciembre. Es así que se generan los riesgos de registros inoportunos de compras y ventas. Además, no se obtiene la información a tiempo para el respectivo análisis e impide la toma de decisiones oportuna.

El detalle de los riesgos mencionados anteriormente se plasmó en la matriz de riesgos y controles en el Anexo N°5.

## 20. Actividades de control

Las actividades de control son aquellas acciones que contribuyen a garantizar que las respuestas dadas a los riesgos evaluados se lleven a cabo de forma adecuada y en el momento oportuno. Dentro de las actividades de control, se pueden encontrar las siguientes:

- a. Autorizaciones y aprobaciones: una autorización confirma que una transacción es válida. Estas se expresan mediante un permiso proporcionado por un nivel superior del solicitante.
- b. Verificaciones: estas comparan dos o más elementos entre sí, o bien comparan un elemento con una política.
- c. Controles físicos: los equipos, valores, efectivo y otros bienes o activos se garantizan de manera física y se contabilizan periódicamente, y se comparan con los importes reflejados en los registros.
- d. Reconciliaciones: estas comparan dos o más elementos de datos y, en caso se identifiquen diferencias, se acordarán las medidas correctivas. Estas normalmente abordan integridad, precisión y/o validez del procesamiento de transacciones.
- e. Controles de supervisión: estos evalúan si se han llevado a cabo otras actividades de control de transacciones de forma íntegra, precisa y acorde con los procedimientos y políticas. La dirección usa su criterio para realizar estas actividades sobre las transacciones de mayor riesgo.

Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas. La principal diferencia es el momento en el que se produce la actividad de control. Un control preventivo está diseñado para evitar un resultado no previsto en el momento en que se produce por primera vez. Un control de detección está diseñado para identificar un resultado no previsto después que se haya producido el procesamiento inicial, pero antes de que se haya materializado el objetivo último (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). En ambos casos, la parte fundamental de la actividad de control es la acción llevada a cabo para corregir o evitar un resultado no previsto.

Es así que se propusieron los controles adecuados para los riesgos identificados en la sección anterior. Estos se propusieron junto con el asistente comercial y se revisaron con el gerente general. La aprobación de los controles propuestos por la empresa es fundamental para asegurar el cumplimiento de ellos. El detalle se visualiza en la tabla siguiente:

Tabla N°7 – Detalle de riesgos y controles

|    | <b>Riesgo</b>   | <b>Descripción del control</b>   | <b>Frecuencia</b>   |
|----|---|--|---|
| 1  | Inventario en exceso  | Calcular la rotación de inventarios por tipo de producto con el fin de pronosticar las compras   | Mensual   |
| 2  | Inventario insuficiente para soportar la venta                  |  |   |
| 3  | Dificultad de localización de productos                         | Ordenar los productos en el almacén por tipo de producto   | Cada vez que se recepcione un pedido en almacén   |
| 4  | Obsolescencia de inventario                                     | Desechar los productos expirados según datos en kárdex   | Anual   |
| 5  | Pérdida/robo de inventario                                      | Realizar inventario físico por tipo de producto  | Mensual   |
| 6  | Recepción de pedidos incompletos y/o dañados                    | Verificar físicamente la integridad del pedido recibido en almacén   | Cada vez que se reciba un pedido  |
| 7  | Registro inoportuno de las compras                              | Elaborar un kárdex por tipo de producto acorde a la NIC 2 y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora   | Cada vez que se realice una compra  |
|    |   | Elaborar un reporte de cuentas por pagar donde se identifique la fecha de la factura y pagos posteriores y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora        |   |
| 8  | Incumplimiento de pago a proveedores                            | Evaluar las cuentas por pagar vencidas e informar el Gerente General con el fin de priorizar su pago   | Mensual   |
| 9  | Realizar compras no autorizadas                                 | Obtener la aprobación de la solicitud interna de compra del Gerente Comercial  | Cada vez que se realice una compra  |
| 10 | Realizar pagos no autorizados                                   | Obtener la aprobación de la solicitud de pago a proveedores del Gerente General  | Cada vez que se realice un pago   |
| 11 | Exceso de flexibilidad en otorgamiento de crédito               | Solicitar aprobación del Gerente General sobre el crédito propuesto para un nuevo cliente  | Cada vez que se analice un nuevo cliente y/o cuando un cliente solicite una ampliación de crédito |
|    |   | Evaluar la línea de crédito utilizada de cada cliente (sobregiro)  | Trimestral  |
| 12 | Cuentas incobrables no registradas y/o castigadas oportunamente | Evaluar las cuentas por cobrar y provisionar las cuentas con vencimiento mayor a seis meses  | Semestral   |
|    |   | Evaluar las cuentas por cobrar y castigar las cuentas con vencimiento mayor a un año   |   |
| 13 | Inadecuado control sobre ventas al contado y al crédito         | Obtener la aprobación de las ventas al crédito del Gerente Comercial   | Cada vez que se reciba una solicitud de compra de un cliente                                      |
| 14 | Registro inoportuno de las ventas                               | Elaborar un reporte de ingresos donde se identifique la fecha de reconocimiento del ingreso acorde a la NIIF 15 y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora | Cada vez que se realice una venta   |
|    |   | Elaborar un reporte de cuentas por cobrar donde se identifique la fecha de la factura y cobros posteriores y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora      |   |
|    |   | Elaborar un reporte de costo de ventas donde se identifique la fecha de la venta acorde a la NIC 2 y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora              |   |

Fuente: COSO, 2013

Elaboración: propia

Cada control propuesto tiene como propósito contribuir al logro de los objetivos empresariales. Además, cada uno está relacionado con un objetivo específico que asegura la continuidad de la empresa.

Los controles se han clasificado en cuatro (4) grupos: controles relacionados con la liquidez, información, inventario y relaciones.

En primer lugar, los controles relacionados con la liquidez tienen como objetivo asegurar la liquidez de la empresa. Los controles incluidos en este grupo son obtener aprobación de compras, obtener aprobación de pagos, obtener aprobación de líneas de crédito y obtener aprobación de ventas al crédito. Las ventas y compras impactan en el flujo de caja de la compañía, por lo que es necesario asegurar que el ciclo de cobranzas y de pagos estén alineados para no incumplir con las obligaciones de pago a proveedores y a entidades financieras.

En segundo lugar, los controles relacionados con la información tienen como objetivo asegurar estados financieros fidedignos. Los controles incluidos en este grupo son conciliar el kárdex con el importe de inventarios en los EE.FF, conciliar el reporte de cuentas por pagar con el importe en los EE.FF, conciliar el reporte de cuentas por cobrar con el importe en los EE.FF, conciliar el reporte de costo de ventas con el importe en los EE.FF, conciliar el reporte de ingresos con el importe en los EE.FF, provisionar y/o castigar los incobrables, y desechar los productos obsoletos. Este último control se considera dentro de este grupo pues desencadena un registro contable que disminuye el inventario y también se considera dentro del grupo de inventarios. La gerencia ha expresado su necesidad de obtener los Estados Financieros oportunamente y asegurar que la información sea fidedigna para evaluar el desempeño de la empresa y tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

En tercer lugar, los controles relacionados con el inventario tienen como objetivo asegurar la disponibilidad del inventario. Los controles incluidos en este grupo son calcular la rotación de inventarios, ordenar el inventario por tipo de producto, desechar los productos obsoletos, realizar inventario físico y verificar presencialmente la recepción de los pedidos. Estos controles también contribuyen a evitar demoras en los despachos e identificar los faltantes/sobrantes de inventario para mantener un kárdex actualizado. El inventario es la fuente de ingresos de la empresa y genera riesgos altos porque la custodia de estos la tiene un tercero. Por esta razón, la empresa tiene como tarea fundamental asegurar el cumplimiento de los controles de inventario y/o modificarlos a su conveniencia.

Por último, los controles vinculados con las relaciones tienen como objetivo crear y mantener buenas relaciones de negocio con los stakeholders. El control incluido en este grupo es priorizar el pago de las cuentas por pagar vencidas. La empresa cuenta únicamente con cinco (5)



proveedores, por lo que debe mantener intactas las relaciones con ellos; de lo contrario, la cartera de productos ofrecidos por Agriland se verá afectada.

Se elaboraron los flujogramas de compra y venta con los controles propuestos. A continuación se muestran las tablas en las que se detallan las características de los procesos. Las letras rojas representan los controles añadidos.

Tabla N°8 – Características del proceso de compra propuesto

| Proceso           | Subproceso           | Entradas   | Actividades   | Salidas   | Valor para el cliente  |
|-------------------|----------------------|--|---|---|--|
| Proceso de compra | Subproceso de compra | Precio ofrecido por la competencia<br>Detalle de clientes que demandan el producto<br>Información de proveedores (productos, precio, muestras y reporte inforcorp)<br>Kárdex<br>Solicitud de compra interna<br>Producto comprado<br>Bill of landing o guía de entrega<br>Factura | Evaluar la demanda del producto<br>Calcular el precio del producto<br>Calcular el margen de contribución del producto<br>Incluir producto en la cartera de Agriland<br>Incluir proveedor en la base de datos<br>Calcular el stock de seguridad<br>Aprobar la solicitud de compra interna<br>Recepcionar el pedido<br><b>Verificar el pedido</b><br><b>Enviar documentos sustento a contabilidad</b><br>Registrar la factura | Nueva cartera de productos<br>Nueva cartera de proveedores<br>Orden de compra | Oferta nuevos productos<br>Diversificación de proveedores<br>Producto listo para venta |
|                   | Subproceso de pago   | Detalle de cuentas por pagar<br>Solicitud interna de pago  | Analizar las cuentas por pagar vencidas<br>Aprobar la solicitud interna de pago<br><b>Enviar documentos sustento a contabilidad</b><br>Pagar al proveedor   | Pago a proveedores  | Saldar deuda con proveedor   |

Fuente: Pardo Álvarez, 2013

Elaboración: propia

Tabla N°9 – Características del proceso de venta propuesto

| Proceso          | Subproceso             | Entradas  | Actividades   | Salidas   | Valor para el cliente    |
|------------------|------------------------|---|---|---|--------------------------|
| Proceso de venta | Subproceso de venta    | Información de clientes (ficha RUC y reporte infocorp)<br>Detalle de cuentas por cobrar<br>Pedido interno | Analizar los datos del cliente<br>Aprobar línea de crédito propuesta<br>Otorgar línea de crédito<br>Almacenar los datos del cliente<br>Analizar las deudas del cliente (existencia y antigüedad)<br>Verificar mercadería disponible<br>Elaborar cotización<br>Aprobación de venta al crédito<br>Aprobar cotización<br>Despachar el pedido<br>Emitir documentos de sustento de venta (proforma venta, guía de remisión y factura)<br>Enviar documentos sustento a contabilidad<br>Registrar la factura | File del cliente<br>Línea de crédito<br>Cotización de venta<br>Proforma de venta<br>Guía de remisión<br>Factura | Entrega de productos     |
|                  | Subproceso de cobranza | Reportes de cobranza<br>Documentos: sustento de cobranza  | Analizar reportes de cobranza<br>Analizar documentos sustento de cobranza<br>Verificar cobranza<br>Enviar documentos sustento a contabilidad  | Detalle de cuentas por cobrar   | Liquidez para la empresa |

Fuente: Pardo Álvarez, 2013

Elaboración: propia

Si bien algunos controles, como lo son las aprobaciones, Agriland ya los ponía en práctica, la matriz de riesgos y controles y los flujogramas cumplen la función de evidenciar las actividades e identificarlos como controles que se deben ejecutar continuamente.

Los flujogramas propuestos con los nuevos controles se pueden visualizar en el Anexo N°6 y Anexo N°7.

Adicionalmente, dentro de los controles propuestos, se hace referencia a la NIC 2 y a la NIIF 15, pues estas se aplican a los procesos clave de la compañía. A continuación, se menciona lo más importante de ambas normas:

- a. NIC 2 - Inventarios
  - i. Los inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación.
  - ii. El costo de los inventarios incluye costos de adquisición, impuestos no recuperables, transporte y manipulación.
  - iii. El costo de los inventarios no incluye costos de almacenamiento.
  - iv. Dentro de los métodos de valorización se encuentra el costo promedio ponderado y primeras entradas primeras salidas.
  - v. Cuando el inventario es vendido, el costo del mismo se reconoce como un gasto (costo de ventas) en el Estado de Resultados.
  - vi. Cuando se presenta una pérdida u obsolescencia de inventario, el valor del mismo se reconoce como gasto en el periodo de ocurrencia.
- b. NIIF 15: La NIIF 15 consta de cinco (5) pasos clave:
  - i. Identificar el contrato con el cliente, en caso aplique.
  - ii. Identificar las obligaciones de desempeño del contrato.
  - iii. Determinar el precio al que la entidad espera tener derecho a cambio de transferir los bienes o servicios comprometidos con el cliente.
  - iv. Asignar el precio a cada obligación de forma independiente, en caso aplique.
  - v. Reconocimiento del ingreso, el cual establece que una entidad reconocerá los ingresos de actividades ordinarias cuando satisfaga una obligación de desempeño mediante la transferencia de los bienes o servicios comprometidos al cliente; un activo se transfiere cuando el cliente obtiene el control de ese activo.

La empresa debe evaluar ambas normas y su aplicabilidad en la empresa junto con la actual contadora y asegurar el cumplimiento de estas en los Estados Financieros.

## **21. Información y comunicación**

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria y relevante que le permite a la compañía llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Para la consecución de los objetivos, se debe compartir con los colaboradores las políticas y procedimientos, objetivos empresariales, objetivos específicos de cada área, y enfatizar la relevancia de un sistema de control interno eficaz.

Según el COSO 2013, la comunicación puede ser interna o externa. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde por toda la organización, ello ocasiona que el personal pueda recibir un mensaje claro desde la alta dirección. La comunicación externa tiene

un doble objetivo: permite comunicar, de fuera hacia el interior, información externa relevante, y proporciona información a las partes externas en respuesta a las necesidades y expectativas de los *stakeholders* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Dentro de los métodos de comunicación se incluyen comunicaciones vía email, formación presencial u online, memorandos informativos, conversaciones “uno a uno”, comunicaciones en el sitio web, entre otros.

La información y comunicación puede parecer un aspecto muy amplio, pero en el contexto del presente trabajo, y acorde al COSO 2013, su uso se define como la información y comunicación que permite a un usuario llevar a cabo los controles oportunos dentro de la evaluación de riesgos y controles que contribuyen a la consecución de los objetivos empresariales. Es así que se identifica el método de comunicación mediante el cual la empresa y/o los colaboradores proporcionarán, compartirán o solicitarán la información pertinente para evaluar los riesgos, llevar a cabo los controles y realizar las actividades de supervisión establecidas.

Los métodos de comunicación propuestos para Agriland, al ser una microempresa, y en un contexto de trabajo remoto, son los siguientes: líneas de comunicación vía email, comunicación vía reuniones virtuales o conversaciones “uno a uno” virtuales. Los métodos de comunicación descritos también pueden ser aplicados en un contexto de presencialidad cuando la empresa decida volver a trabajar en las oficinas.

A continuación se describe la información utilizada en cada componente del control interno, así como el método de comunicación propuesto:

Tabla N°10 – Información y Comunicación

| Componente de CI       | Objetivo                 | Información                             | Comunicación             |         | Descripción   | Responsable                            |
|------------------------|--------------------------|---|--------------------------|---------|---|--|
|                        |                          |   | Método                   | Tipo    |   |  |
| Entorno de control     | compartir información    | política de ventas                      | memorando informativo    | interna | los colaboradores deben conocer la política de ventas para realizar negociaciones con proveedores   | Gerente Comercial                      |
|                        |                          | valores empresariales                   | vía página web           | externa | se establecen los valores empresariales para conocimiento de entes externos   | Gerente General                        |
|                        |                          |   | memorando informativo    | interna | se establecen los valores empresariales como guía de las acciones de los colaboradores  |  |
| Evaluación de riesgos  | obtener información      | flujograma de proceso de compra y venta | conversaciones uno a uno | interna | se deben revisar los flujogramas para actualizar los riesgos y controles  | Gerente Comercial y de Adm. Y Finanzas |
| Actividades de control | proporcionar información | reportes internos                       | vía email                | externa | se brinda a la contadora el reporte de ingresos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, costo de ventas y kárdex para revisión y elaboración de los EE.FF | Gerente Comercial y de Adm. Y Finanzas |
|                        |                          | estimación de cobranza dudosa           | memorando informativo    | externa | se brinda a la contadora la estimación de cobranza dudosa   | Gerente de Adm. Y Finanzas             |

| Componente de CI           | Objetivo                    | Información                          | Comunicación                                     |  | Descripción   | Responsable                                     |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|--|---|---|
|                            |                             |                                      | Método   | Tipo   |   |   |
|                            |                             |                                      |  |  | para los registros contables correspondientes   |   |
|                            |                             | informe de inventario físico         | memorando informativo                            | interna  | se brinda al Gerente Comercial el informe de inventario con las diferencias identificadas valorizadas   | Asistente comercial                             |
|                            |                             |                                      |  | externa  | se brinda a la contadora el informe de inventario con las diferencias identificadas valorizadas para los registros contables correspondientes                             | Gerente Comercial                               |
|                            | obsolescencia de inventario | memorando informativo                | externa  | se brinda a la contadora el detalle de la destrucción de inventario valorizado para los registros contables correspondientes   | Gerente Comercial   |   |
| obtener información        | aprobaciones                | vía email                            | interna  | se solicita mediante email las aprobaciones de la solicitud interna de compra, la solicitud de pago a proveedores, la propuesta de líneas de crédito y las ventas al crédito | Gerente de Adm. Y Finanzas y asistente comercial  |   |
| Actividades de supervisión | obtener información         | pronóstico de ventas y ventas reales | conversaciones uno a uno y memorando informativo | interna  | el Gerente General y Gerente Comercial analizan el pronóstico de ventas vs las ventas reales, los acuerdos se detallan en el memo informativo para el seguimiento interno | Gerente Comercial                               |
|                            | obtener información         | kárdex                               | vía email  | interna  | solicitar la información del kárdex para la visita no programada al almacén   | Gerente Comercial                               |
|                            | obtener información         | Estados Financieros                  | reunión virtual o presencial                     | externa  | se revisa junto con la contadora los EE.FF trimestralmente  | Gerente General, Comercial y de Adm. Y Finanzas |

Fuente: COSO, 2013

Elaboración: propia

En la tabla anterior se muestra principalmente la información generada internamente. Adicional a ello, Agriland obtiene información de fuentes externas como lo son los datos de la Cámara de Comercio de Lima, información con la cual analizan el mercado y son relevantes para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

## 22. Actividades de Supervisión

Las actividades de supervisión evalúan si cada uno de los cinco componentes de control interno están implementados y en funcionamiento; también identifican y examinan brechas frente a las expectativas. Es decir, deficiencias o incumplimiento del control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Existen dos métodos de supervisión: evaluaciones continuas o evaluaciones independientes. Se puede aplicar una sola de ellas o una combinación de ambas. En primer lugar, las evaluaciones continuas constituyen operaciones rutinarias integradas en los procesos de negocio de la organización. En segundo lugar, las evaluaciones independientes se llevan a cabo por parte de una auditoría interna o un grupo de interés externo, como lo son las firmas auditoras independientes (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Como Agriland no cuenta con un área de auditoría interna ni es auditada por una firma de auditores independientes, se propone que las actividades de supervisión sean evaluaciones continuas a cargo del personal dentro de la organización. Hay que tener en consideración que Agriland es una microempresa familiar cuyo objetivo principal es el crecimiento y asegurar la continuidad de las operaciones, por lo tanto, estos objetivos son los que se transmiten mediante el entorno de control y los colaboradores los tienen presentes en la cultura de la empresa. Por esta razón se propone supervisión únicamente a los controles involucrados en el aseguramiento de disponibilidad inventario, por ser el activo generador de ingresos de la empresa, y en la elaboración de los estados financieros, información pertinente para el análisis de la empresa y toma de decisiones.

Las actividades de supervisión propuestas para Agriland son las siguientes:

- a) Asegurar la revisión trimestral de los EE.FF junto con la contadora: la empresa tiene como uno de los controles propuestos la elaboración de reportes internos de ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, costo de ventas y kárdex. Estos cuales cumplen dos (2) objetivos: (i) generar información veraz y disponible para uso interno y (ii) conciliar los importes reportados en los estados financieros. Como actividad de supervisión se propone la revisión trimestral de los EE.FF junto con la contadora; todas las diferencias que se presenten en los importes reportados y los reportes internos deben ser resueltas en la sesión con el fin de contar con EE.FF fidedignos para la toma de decisiones. Actualmente, la empresa tiene pactadas reuniones trimestrales con la contadora; sin embargo, no se cumple con estas revisiones, por lo que se hace énfasis en esta propuesta.
- b) Realizar una visita no programada semestralmente al almacén: el encargado de los controles relacionados al control de inventarios es el asistente comercial, por lo que en esta actividad de supervisión se propone que el Gerente Comercial se encargue de realizar una visita no programada al almacén para verificar un porcentaje de entre 10% y 20% de los productos detallados en el kárdex. Esto tiene como finalidad detectar pérdida o robo de inventario y verificar que el inventario se encuentre ordenado por tipo de producto para facilitar los despachos. Es importante detallar que el asistente comercial no puede realizar esta actividad de supervisión puesto que se encarga de ejecutar los controles.

## CAPÍTULO VIII: VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA

La propuesta para Agriland Global, descrita en las secciones anteriores, es el establecimiento de una serie de controles y actividades de información, comunicación y supervisión que contribuyen a que la empresa logre sus objetivos empresariales y subsista en el tiempo. La implementación de la propuesta dependerá del compromiso de los colaboradores de Agriland, especialmente de la línea gerencial de la empresa, pues son ellos quienes deben establecer el *tone at the top* y exigir continuamente el cumplimiento de los controles establecidos con el fin de generar una cultura de control.

El método de valoración de la propuesta se establece sobre la base de la elaboración y cálculo de una serie de indicadores con el fin de medir y dar seguimiento al grado de desarrollo e implementación de los controles establecidos. Los indicadores se definen como un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o actividad (Aenor, 2003), también se pueden definir como expresiones cualitativas o numéricas que permiten medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de procesos, productos y/o servicios de la organización (Sánchez, 2014). Es así que se propone una serie de indicadores cuya función es brindar información relevante para la empresa, para ello se tuvo en cuenta el tamaño de la empresa y el objetivo principal que es garantizar la continuidad de las operaciones. Es importante considerar también que actualmente Agriland no necesitará la misma cantidad de indicadores en comparación con medianas o grandes empresas. A continuación se calculan los indicadores propuestos con los datos de la empresa al año 2021, se propone su evaluación cada seis (6) meses y se detalla el resultado estimado esperado en seis (6) meses y en un año. Se muestra la tabla con los indicadores propuestos:

Tabla N°11 – Tabla Indicadores

| Indicador                    | Fórmula   | Resultado 2021 | Esperado dsp de 6 meses | Esperado dsp de 1 año |
|------------------------------|---|----------------|-------------------------|-----------------------|
| Liquidez general             | $\frac{\text{Activo cte}}{\text{Pasivo cte}}$   | 1.29           | 1.20                    | 1.10                  |
| Prueba ácida                 | $\frac{\text{Activo cte} - \text{existencias} - \text{anticipos}}{\text{Pasivo cte}}$ | 1.19           | 1.00                    | 0.80                  |
| Periodo medio de cobranza    | $\frac{\text{Promedio cxc comerciales} \times 365}{\text{Ventas netas}}$              | 47             | 43                      | 35                    |
| Periodo medio de pago        | $\frac{\text{Promedio cxp comerciales} \times 365}{\text{Compras}}$                   | 111            | 95                      | 80                    |
| Periodo medio de inventarios | $\frac{\text{Inventarios promedio} \times 365}{\text{Costo de ventas}}$               | 9              | 9                       | 8                     |

Fuente: (Van Horne, 2010)

Elaboración: propia

Se describe a continuación la interpretación de cada indicador. En primer lugar, la liquidez general indica el grado de cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de mayor exigibilidad (Van Horne, 2010). Usualmente se espera un indicador superior a uno; sin embargo, en el caso de Agriland el resultado superior a uno se obtiene por un exceso de cuentas por cobrar, puesto que la empresa ha expresado como uno de los problemas que enfrenta lograr que las cobranzas se realicen. Además, aún tiene pendiente analizar el importe que debe establecer como cobranza dudosa. En segundo lugar, la prueba ácida solo toma en consideración los activos de mayor liquidez; el resultado debe ser menor que uno pues los inventarios se convierten finalmente en cuentas por cobrar y posteriormente en caja; sin embargo, el actual indicador de Agriland es mayor que uno por el exceso de cuentas por cobrar. En tercer lugar, el periodo medio de cobranza da como resultado la cantidad media de días que la empresa se demora en ejecutar una cobranza (Van Horne, 2010). El resultado obtenido es superior al crédito otorgado a los clientes (30 días); no obstante, para obtener un resultado más específico se pueden tomar en cuenta solo las ventas al crédito y no considerar el IGV en las cuentas por cobrar. En cuarto lugar, el periodo medio de pago da como resultado la cantidad media de días que la empresa se demora en pagar a los proveedores (Van Horne, 2010). El resultado obtenido se encuentra dentro del crédito establecido con los proveedores (120 días); sin embargo, la empresa ha expresado que mantiene una cantidad significativa de cuentas por pagar vencidas con los proveedores. Por último, el periodo medio de inventarios da como resultado la cantidad media de días que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar (Van Horne, 2010). El resultado obtenido quiere decir que aproximadamente cada nueve (9) días se genera una venta; si bien el inventario se convierte en cuentas por cobrar, se presenta un problema al momento de realizar la misma.

Si bien se han propuesto los indicadores de periodo medio de cobranza y pago, se propone que la empresa analice adicionalmente las cuentas por cobrar y pagar vencidas de manera separada. Para ello se puede obtener la información de las cuentas vencidas del reporte de cuentas por cobrar y pagar propuesto en los controles. Los indicadores propuestos son los siguientes:

- a) Promedio medio de cobranza de facturas vencidas:  $\text{fecha de cobro} - \text{fecha de vencimiento de la factura} / \text{cantidad de facturas analizadas}$
- b) Promedio medio de pago de facturas vencidas:  $\text{fecha de pago} - \text{fecha de vencimiento de la factura} / \text{cantidad de facturas analizadas}$

El resultado de ambos indicadores estará expresado en días, y el resultado obtenido debe evolucionar a la baja hasta que la empresa ya no presente cuentas por cobrar o pagar vencidas en la medida de lo posible. Como medida de tiempo estimado, se establece que máximo en un año el indicador se acerque a cero para mantener un ciclo de cobranzas y pagos adecuado.



Adicionalmente, como dentro de la propuesta se especifican inventarios físicos mensuales, se proponen los siguientes indicadores para evaluar los inventarios:

- a) Faltante o sobrante valorizado: diferencia valorizada / kárdex valorizado inventariado
- b) Faltante o sobrante unitario: diferencia unitaria / unidades totales inventariadas

Los indicadores anteriores se expresarán en términos porcentuales, su análisis dependerá del tamaño de la muestra de kárdex analizada en el inventario. Los inventarios se realizan de manera mensual, por lo que se estima que al menos al final del primer año de implementado el control las diferencias entre el inventario y el kárdex sean mínimas o nulas.

Es responsabilidad de la gerencia calcular los indicadores propuestos y utilizar los resultados para la evaluación de la situación financiera de la empresa, el cumplimiento de los controles y la evolución de los indicadores durante el tiempo. Estos indicadores, además de cuantificar la propuesta, sirven a la empresa para la toma de decisiones estratégicas y oportunas. Es importante resaltar que la finalidad del diseño de un sistema de indicadores es proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de los objetivos internos o externos de una organización. Su componente de monitoreo está dirigido hacia la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con actividades de control previas, lo que permita realizar las correcciones y modificaciones necesarias (Torres-Navarro, Malta-Callegari, & Olivares-Rojas, 2020).

## **CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo con la investigación realizada, se demuestra que el control interno representa una herramienta fundamental para el aseguramiento de la continuidad en el mercado de las organizaciones, contribuye a la eficacia y eficiencia de las operaciones, y asegura la confiabilidad de la información financiera y contable. El control interno es aplicable tanto para grandes empresas como para pequeñas y microempresas, siempre y cuando se adecue la metodología a la particularidad de la estructura de cada una de ellas.

De acuerdo con la encuesta realizada, el 61% de colaboradores de Agriland afirma que no existe la presencia de un sistema de control interno, o el mismo no es efectivo. Es así que se propone el diseño de un sistema de control interno. Este está adecuado al tamaño de la empresa y al número de colaboradores que posee actualmente. La propuesta se llevó a cabo junto con el Gerente General, quien tiene como prioridad generar una cultura de control.

Se realizó un entendimiento de los procesos de compra y venta de la compañía, estos se plasmaron en flujogramas de procesos para identificar los riesgos a los cuales se encontraba expuesta Agriland. Luego de ello, se establecieron los controles adecuados acorde al tamaño de la empresa y al número de trabajadores que posee actualmente. Si bien la segregación de funciones no se puede lograr al 100% en la compañía, se propusieron controles adicionales, como lo indica el COSO 2013.

Los controles propuestos son en su mayoría manuales, puesto que para realizar las conciliaciones, verificaciones y reportes necesarios se utilizan herramientas como excel. Debido a ello la empresa se ve afectada en mayor medida por el error humano. Para mitigar este riesgo, la empresa puede implementar un software contable, como SAP business one, el cual genere los reportes pertinentes. Adicional a ello, un software también tiene la capacidad de generar estados financieros para uso interno de la compañía.

La empresa ha expresado su preocupación por la generación oportuna de los estados financieros. A pesar de que se cuenta con una contadora externa, la empresa busca generarlos internamente. Para lograr ese objetivo, se propusieron los controles de generación de reportes y una posterior conciliación con lo presentado por la contadora. No obstante, dentro de la compañía no se cuenta con el personal capacitado para la verificación y/o elaboración de los estados financieros, por lo que se propone que la empresa contrate un contador para realizar esa tarea. Este contribuirá positivamente en la empresa, puesto que puede cumplir la función de asegurar el cumplimiento de control interno dentro de la empresa.

Con respecto del inventario, se identificó que es el activo más importante de la empresa, por lo que se debe tener un nivel de control mayor del mismo. Adicional a los controles propuestos, se propone contratar a una personal adicional con el fin de asegurar la segregación de funciones

entre la realización de compras y control físico del inventario. Ello debido a que el asistente comercial realiza todas las actividades concernientes al inventario y compras, por lo que se presenta un riesgo potencial de fraude en la empresa.

La empresa debe considerar que el control interno es un proceso en constante cambio. La presente investigación sirve como un primer paso hacia el diseño de un sistema de control interno en la empresa Agriland y busca asegurar la subsistencia de la empresa en los próximos años. La actualización de los flujogramas de procesos, identificación de riesgos y propuesta de controles se modificará constantemente mientras la empresa crezca en nivel de operaciones y número de colaboradores. Por último, la implementación del sistema de control interno está a cargo de la gerencia, puesto que es esta quien debe establecer el *tone at the top* para crear una cultura de control y asegurar la participación de todos los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abuzayed, B. (2012). Working capital management and firms' performance in emerging markets: The case of Jordan. *International Journal of Managerial Finance*, 8(2), 155–179.
2. Aenor, U. (2003). *Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación.
3. Agencia Agraria de Noticias. (Febrero de 2020). Agriland Global firmó acuerdo con reconocida empresa europea Kimatec Group. *Agencia Agraria de Noticias*.
4. Agriland Global. (Enero de 2020). *Agriland Global*. Obtenido de Agriland Global: <https://www.agrilandglobal.com/>
5. Ángulo Valdelamar, D., Quiroz Restrepo, O., & Sánchez Giraldo, F. (2016). Metodología de control interno para las pequeñas empresas "CIPE". *Revista Universidad de Antioquía*, 41.
6. Arrasco, A. (2013). *Implementación de control interno en inventarios*. Mexico: Universidad Autónoma de México.
7. Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *ACTIVIDAD ECONÓMICA: MARZO 2021*. Lima.
8. Brijlal, P. (2014). The use of financial management practices by small, medium and micro enterprises: a perspective from South Africa. *University of the Western Cape Research Repository*, 28(5): 341 – 350.
9. Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2020). *El número de empresas ha crecido constantemente durante los últimos 5 años*. Lima.
10. Capote Cordovés, G. (2001). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*.
11. Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*.
12. Catacora Carpio, F. (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
13. Comex Perú. (2021). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2020*.
14. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*.
15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*.
16. Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Faeco Sapiens*.
17. Díaz Hernández, J. (2015). *Acercamiento al control interno en las pymes colombiana*. Universidad de La Salle.
18. Díaz, B. (2020). *La reactivación de las PYMEs*. Lima: Universidad de Lima.
19. Dodge, H., & Robbins, J. (1992). An empirical investigation of the organisational lifecycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, Vol 30, No 1, pp 27-37.
20. Ernst & Young. (2014). *Evaluación de Control Interno: consideraciones para evaluar el control interno a nivel de empresa*. Ernst & Young.
21. Flores, Y., & Ibarra, G. (2006). *Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico-Administrativas.
22. Franco Concha, P. (2017). *Planes de negocio: Una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
23. Frazer, L. (2016). Internal Control: Is it a Benefit or Fad to Small Companies? A Literature Dependency Perspective. *Journal of Accounting and Finance*, Vol. 16(4) .
24. Harif, M., Osman, H., & Hoe, C. (2010). Financial management practices: an in-depth study among CEOs of small and medium enterprises (SMEs). *International Review of Business Research Papers*, Vol 6, No 6, pp 13-35.

25. Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodologías de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
26. IFC. (2006). *Access to Finance for Women entrepreneurs in South Africa*. International Finance Corporation.
27. Instituto Certus. (2019). *¿Qué significa MIPYMES?* Lima: Instituto Certus.
28. International Accounting Standards Board. (2004). Norma Internacional de Contabilidad n°2.
29. International Accounting Standards Board. (2014). Norma Internacional de Información Financiera n°15.
30. Karadağ, H. (2018). Cash, receivables and inventory management practices in small enterprises: their associations with financial performance and competitiveness. *Small Enterprise Research*, VOL. 25, NO. 1, 69–89.
31. Manne, A. S. (1987). A note on the Modigliani-Hohn production smoothing model. *Management Science*, 3(4), 371-379.
32. Manosalvas Gómez, L. R., Cartagena Herrera, M. E., & Baque Villanueva, L. K. (2019). Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
33. Mantilla, S. A. (1999). *Control Interno: Estructura conceptual integrada*. Bogotá: ECOE Ediciones.
34. Masera, D. (2003). “Hacia patrones sostenibles de producción y consumo en Latinoamérica y el Caribe”. Reunión de Expertos de Gobierno de América Latina y el Caribe: Aplicación del Capítulo III del Plan de Acción de Johannesburgo. Programa de las Naciones Unidas para el Med. Buenos Aires.
35. McMahon, R., & Davies, L. (1994). Financial reporting and analysis practices in small enterprises: their association with growth rate and financial performance. *Journal of Small Business Management*, Vol 32, No 1, pp 9-17.
36. Melgar Callejas, J. M. (2002). *Organización y Métodos para el mejoramiento administrativo*. El Salvador: UFG Editores.
37. Mendoza Saltos, M. F., & Bayón Sosa, M. L. (2019). El control interno y las pymes. *Sinapsis*, 11, (2), 19 - 30.
38. Ministeria de economía y finanzas. (2021). *Poder Ejecutivo promulga ley para facilitar inversión e impulsar desarrollo productivo*. Lima.
39. Ministerio de la Producción. (2020). *Estadística MIPYME*. Lima.
40. Mukhopadhyay, D. (2004). Working capital management in heavy engineering firms, a case study. *Management Accountant-Calcutta*, 39, 317–323.
41. Nguyen, K. M. (2001). *Financial management and profitability of small and medium enterprises*. Southern Cross University (Doctoral thesis).
42. Obispo Chumpitaz, D., & Gonzales Rentería, Y. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo. Institucional*, 6(1): 64-73.
43. Pardo Álvarez, J. M. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación, 2013.
44. Parra, L. (2014). Los sistemas de control interno en las MiPymes. *En-contexto*.
45. Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control Interno en las Empresas*. México D.F: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
46. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
47. Quecedo, R., & Castaño, C. (2003). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa*.
48. Rutherford, D. G., & O’Fallon, M. J. (2007). *Hotel management and operations*. New York: John Wiley and Sons.
49. Saldarriaga, T. (2012). *Mypimes en Colombia*. Universidad del Valle.
50. Salkind, N. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.
51. Sánchez, J. (2014). *Propuesta De Indicadores De Calidad Para La Autoevaluación Y Acreditación De Programas Universitarios En Administración*.

52. Serrano Béjar, R. (2015). Control de riesgos en las empresas. *Veritas online*.
53. Torres-Navarro, C. A., Malta-Callegari, N., & Olivares-Rojas, C. (2020). Sistema de monitoreo para la implementación de la norma ISO 9001. *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XLI/No. 1*.
54. Universidad ESAN. (2018). ¿En qué consisten los principios de transparencia y compliance? *Conexion Esan*, 1.
55. Van Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F: Pearson Educación.
56. Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*.
57. Yurttadur, M. &. (2012). A research on impact of the capital structure and financing cost of Small and Medium Sized Enterprises (SME) on growth. *African Journal of Business Management*, 6(3), 1076–1088.

## ANEXOS

### Anexo N°1 – Entrevista al asistente comercial

1. ¿Podrías comentarme la historia de Agriland Global?

Agriland nace cuando mi papá (el Gerente General) decide en el año 2020 empezar su propia empresa de fertilizantes sostenibles junto con un socio, Armando Chanduvi (el Gerente Comercial); ya que en sus más de 20 años en el rubro agrícola nunca había ingresado un producto similar al mercado. Para ello mi mamá (la Gerente de Administración y Finanzas) y yo (asistente comercial) renunciamos a nuestros trabajos para apoyarlo en el nuevo negocio familiar. La empresa empezó a operar en paralelo junto con la pandemia del covid-19, por ello los primeros meses fueron complicados para comprar y vender mercadería; sin embargo a partir de julio del año 2020 nos ordenamos un poco más y empezamos a tener ganancias.

2. Coméntame que problemas consideras que existen actualmente en la compañía

Actualmente tenemos una deuda muy alta con los proveedores pues el ciclo de cobros se encuentra atrasado. Además, hay varios clientes que se les vendió en un primer momento y ahora no contestan el teléfono o no se encuentran en los fondos donde inicialmente se les entregó la mercadería por lo que se nos dificulta completar esas ventas. También, ahora contamos con una contadora tercerizada pero nosotros quisiéramos elaborar nuestros propios Estados Financieros para tener un mejor control; sin embargo, no contamos con los conocimientos para ellos y tampoco queremos hacerlo erróneamente. Estos problemas hacen que no podamos solicitar préstamos bancarios o acceder al programa Reactiva Perú lo cual nos hubiera beneficiado para la continuidad del negocio.

3. ¿Podrías describir el proceso de compras de Agriland Global?

Por un lado, cuando se trata de productos en cartera consultamos la demanda de la misma y en caso tenga buena rotación y contemos con menos del 50% de stock procedemos a hacer la orden de compra. Para ello, se obtiene la aprobación del Gerente General y Gerente Comercial. Por otro lado, cuando es mercadería nueva evaluamos la demanda del producto en el mercado junto con los jefes de zona, precio de la competencia, clientes potenciales, método de venta, entre otros aspectos. Una vez se hizo el análisis se inician negociaciones con el proveedor acerca de los precios y muestras del producto, en caso sean productos de importación se negocian los incoterms; usualmente nosotros trabajamos con CIF Callao. Adicionalmente, se toma en cuenta el precio de la mercadería incluyendo el costo de almacén y transporte, con lo que se espera obtener un margen de contribución por encima de 45%. Finalmente, si los análisis cumplen con lo establecido, se le solicita al proveedor los datos de la compañía para registrarlo en el sistema, el cual es excel. Otro punto importante es revisar la deuda con el proveedor pues usualmente se negocia un crédito de 120 días; lamentablemente ahora contamos con un problema pues contamos

con deuda vencida con algunos proveedores ya que el ciclo de cobros no se cumple debido a que los clientes no pagan a tiempo.

4. ¿Manejan indicadores de inventarios?

Por ahora solo manejamos un kárdex pero no contamos con un cálculo de rotación de inventarios o algo parecido. Aún así contamos con problemas en obtener el valor del stock disponible y el precio por producto de manera exacta, tampoco tenemos identificada la fecha de vencimiento de cada producto; con lo que sí contamos es el conocimiento que los productos vencen en aproximadamente 2 años y dentro del almacén las cajas cuentan con número de lote y tenemos identificado la antigüedad de los lotes para entregar los productos utilizando el método de primeras entradas primeras salidas.

5. ¿Podrías describir su comunicación con el almacén?

Tenemos dos (2) personas que nos ayudan, uno es el encargado directo de nuestro almacén y mantenemos comunicación directa mediante celular o whatsapp, yo coordino con él cuando se recibe mercadería y cuando hacemos despachos. Además, arreglamos los productos por proveedor, lo cual hace que se nos dificulte un poco el despacho pues las ventas se realizan por tipo de producto y varios proveedores pueden enviar un mismo tipo de producto.

6. ¿Podrías describir el proceso de ventas de Agriland Global?

Por un lado, si es un cliente nuevo el Gerente de Finanzas debe hacer un análisis de la empresa (ficha RUC e informe de infocorp) y luego establecer el crédito de ventas, si este es más de 30 días el cliente tiene que aceptar emisión de letras al banco; y si es cliente natural se hace letra en cartera. Luego, el jefe de zona ofrece los productos al cliente y me envía un mail con copia al Gerente Comercial y al Gerente General, quien lo reenvía al Gerente de Finanzas para que revise si el cliente cuenta con alguna deuda pendiente o si es un cliente nuevo para proceder con el análisis respectivo. Luego de esta revisión el Gerente de Finanzas da el visto bueno al Gerente Comercial y al Gerente General, quienes aprueban la venta y yo procedo a emitir la proforma, guía de remisión y factura, después emito las letras. Finalmente, se envía la mercadería con los documentos antes mencionados, los cuales también guardo en carpetas virtuales.

Adicionalmente como contábamos con un problema de cobros atrasados de aproximadamente 100 mil dólares, establecimos una nueva política de venta en la cual cada cliente nuevo debe pasar un análisis previo, también se instauró la venta con letras al banco y una política de cobranza semanal en la cual el jefe de zona nos envía un análisis de cobranzas.

Cabe mencionar que los créditos se encuentran entre 1 a 6 mil dólares. Si el cliente es buen pagador se le puede otorgar de 5 a 6 mil dólares, o si es un nuevo cliente se empieza con 1 o 1.5 mil dólares.



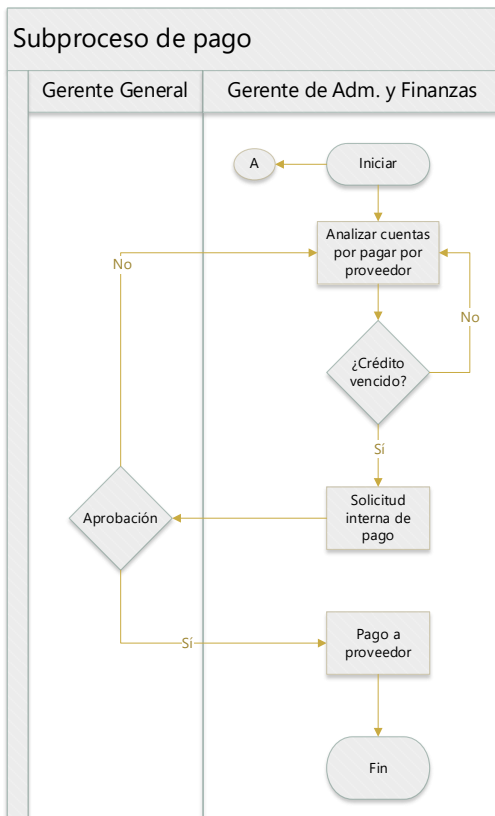
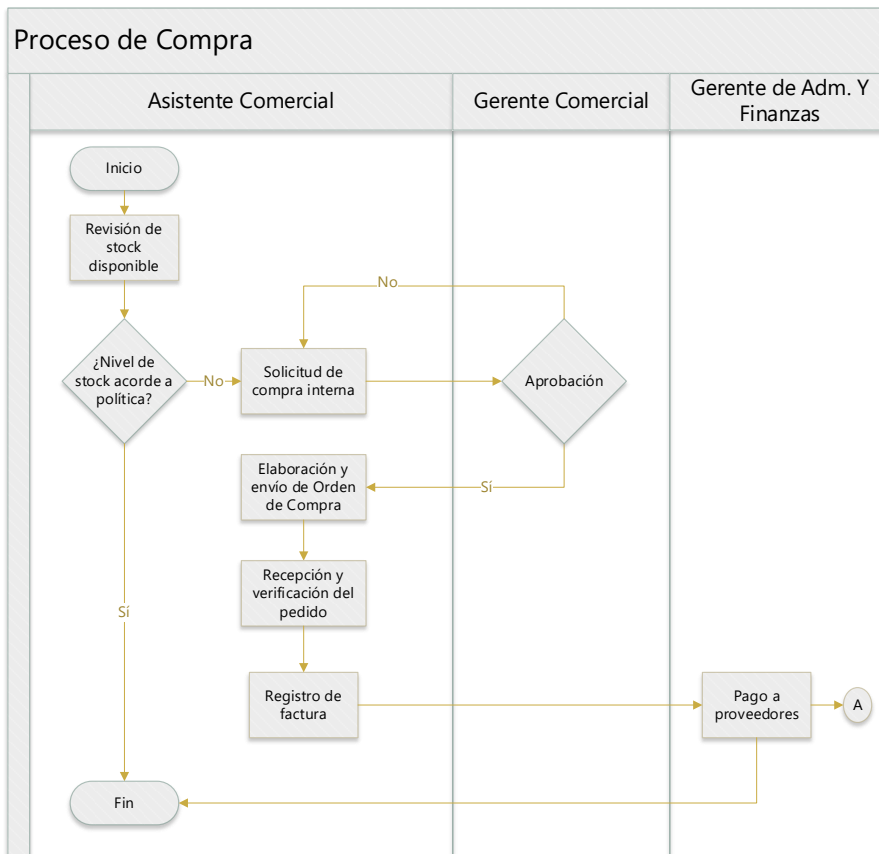
7. ¿Qué moneda utilizan en las operaciones?

Las compras y ventas son en dólares, solo hay un caso específico que se factura en soles debido a las negociaciones iniciales (solo un cliente); mientras que la cobranza es en soles (50%) por el rubro del negocio utilizando el tipo de cambio del día de pago, en caso sea letra al banco el cobro sí es en dólares.

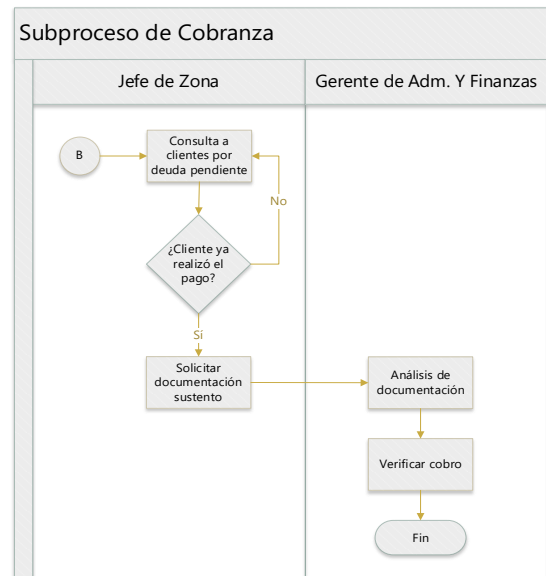
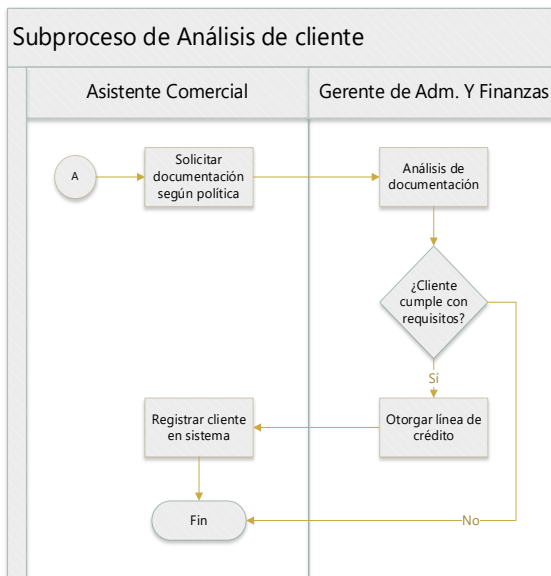
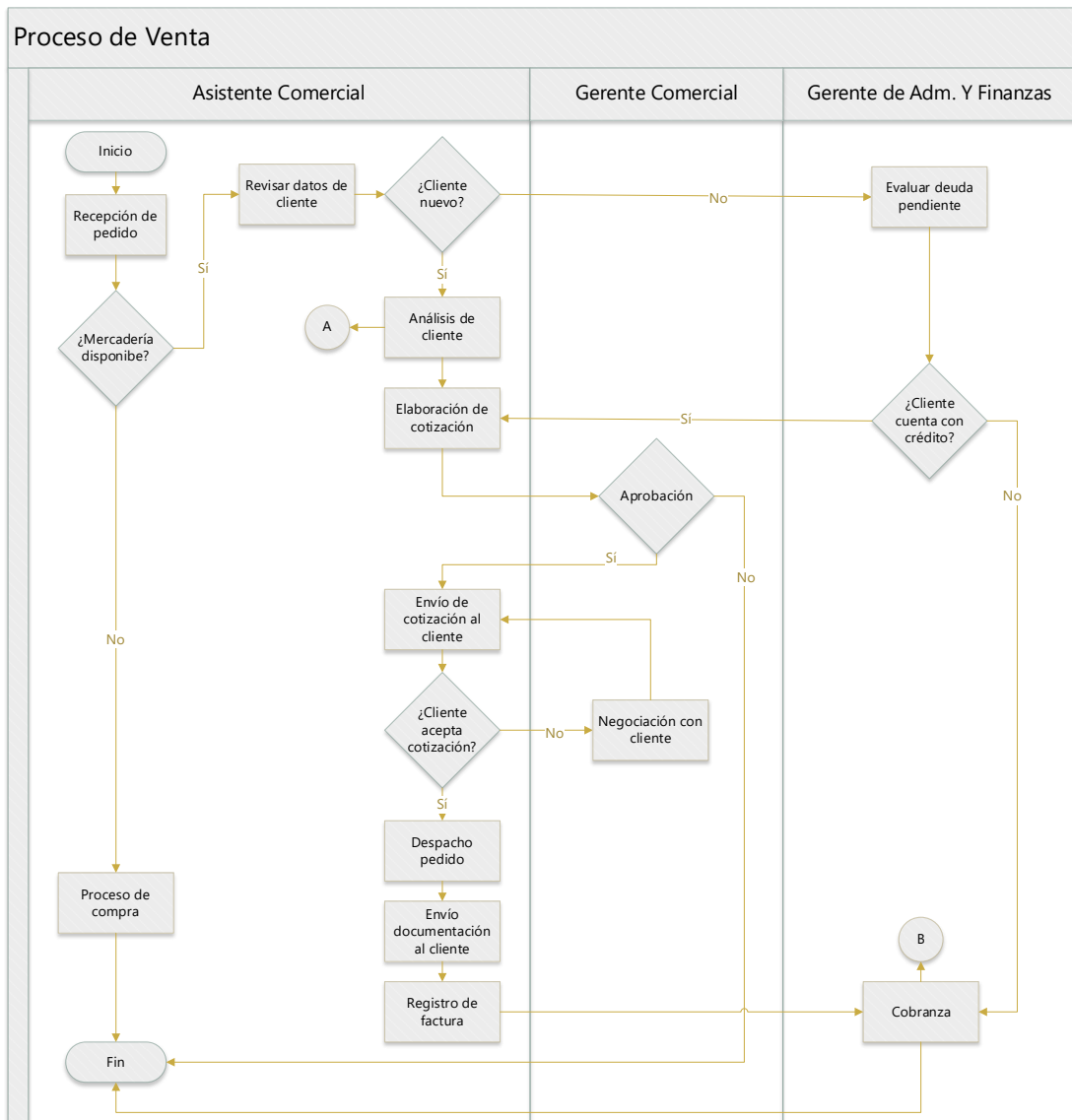
8. ¿Podrías describir su comunicación con la contadora?

Diariamente le enviamos todos los documentos que nos llegan y que enviamos sobre gastos y ventas, ella hace los Estados Financieros trimestralmente y nos reunimos con ella en un comité virtual para revisarlos y hacerle algunas consultas. Ella también se encarga del pago de impuestos; sin embargo este año 2021 a la fecha (Julio 2021) aún no contamos con ningún Estado Financiero con corte trimestral.

## Anexo N°2 - Flujograma actual del Proceso de Compra



### Anexo N°3 - Flujoograma actual del Proceso de Venta



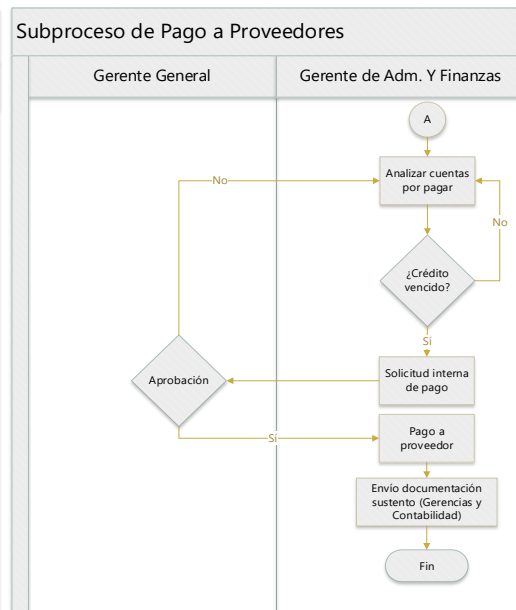
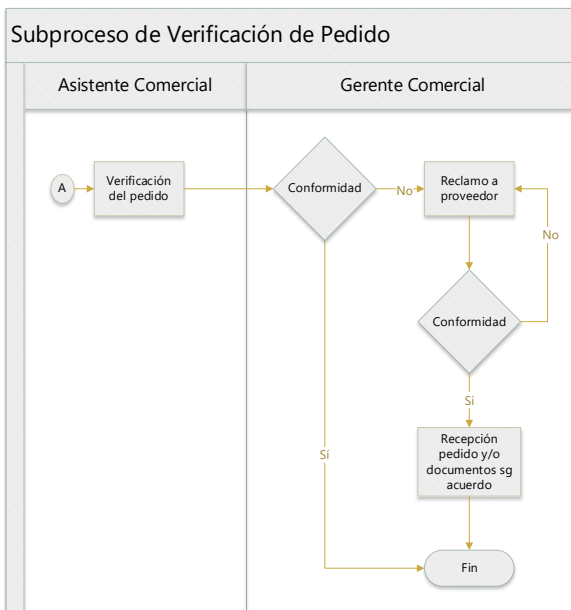
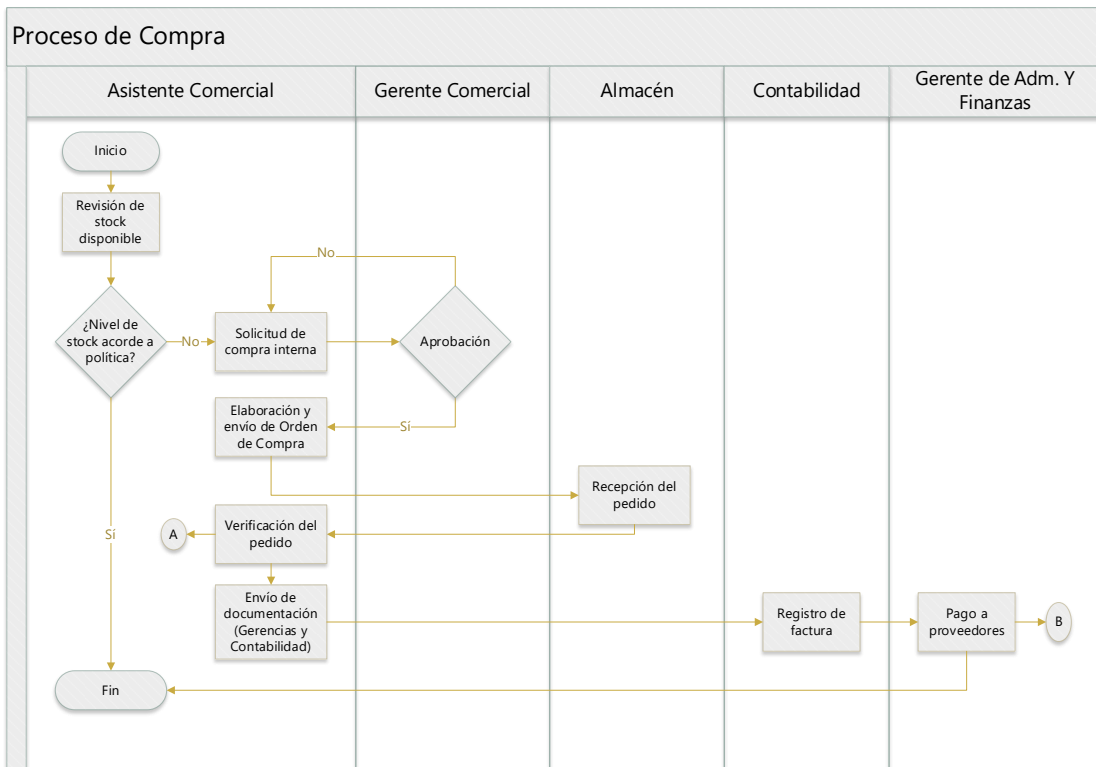
#### Anexo N°4 – Encuesta Inicial para evaluar el control interno

| N°   | Pregunta  | Componente                        |
|------|---|-----------------------------------|
| 1.-  | ¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la gerencia con la integridad y el comportamiento ético a toda la compañía, tanto en palabras como en hechos?  | <b>Ambiente de control</b>        |
| 2.-  | ¿Hay políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación de transacciones al nivel adecuado?  |                                   |
| 3.-  | ¿Hay una apropiada segregación de funciones entre colaboradores?  |                                   |
| 4.-  | ¿La organización establece los objetivos para el proceso de compras con claridad?   | <b>Evaluación de riesgos</b>      |
| 5.-  | ¿La organización establece los objetivos para el proceso de ventas con claridad?  |                                   |
| 6.-  | ¿La organización identifica los riesgos en el proceso de compras para la consecución de los objetivos?  |                                   |
| 7.-  | ¿La organización identifica los riesgos en el proceso de ventas para la consecución de los objetivos?   |                                   |
| 8.-  | ¿Hay documentación (aprobaciones, facturas, guías, etc) oportuna y apropiada para las transacciones de compra?  | <b>Actividades de control</b>     |
| 9.-  | ¿Hay documentación (aprobaciones, facturas, guías, etc) oportuna y apropiada para las transacciones de venta?   |                                   |
| 10.- | ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos de compra periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?  |                                   |
| 11.- | ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos de venta periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?   |                                   |
| 12.- | ¿Revisa la gerencia los indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas? |                                   |
| 13.- | ¿Se toman inventarios físicos en forma periódica?   |                                   |
| 14.- | ¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?  | <b>Información y comunicación</b> |
| 15.- | ¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la compañía cuando sea necesario?   |                                   |
| 16.- | ¿Existe un proceso para que los empleados puedan reportar irregularidades?  |                                   |
| 17.- | ¿Existen políticas / procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?  | <b>Actividades de supervisión</b> |
| 18.- | ¿Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas?   |                                   |

## Anexo N°5 – Matriz de riesgos y controles

| I. Riesgos |         |         |   |                |              |         |                 | II. Controles |  |   |            |                            |                            |
|------------|---------|---------|---|----------------|--------------|---------|-----------------|---------------|--|---|------------|----------------------------|----------------------------|
| Nº         | Proceso | Código  | Descripción de riesgo   | Tipo de riesgo | Probabilidad | Impacto | Nivel de riesgo | Código        | Descripción del control  | Frecuencia  | Tipo       | Responsable                |                            |
| 1          | Compra  | COM-R01 | Inventario en exceso  | Estratégico    | 1            | 3       | Medio           | COM-C01       | Calcular la rotación de inventarios por tipo de producto con el fin de pronosticar las compras   | Mensual   | Detectivo  | Gerente Comercial          |                            |
| 2          | Compra  | COM-R02 | Inventario insuficiente para soportar la venta                  | Estratégico    | 3            | 3       | Alto            |               |  |   |            |                            |                            |
| 3          | Compra  | COM-R03 | Dificultad de localización de productos                         | Estratégico    | 2            | 2       | Medio           | COM-C02       | Ordenar los productos en el almacén por tipo de producto   | Cada vez que se recepcione un pedido en almacén   | Preventivo | Asistente comercial        |                            |
| 4          | Compra  | COM-R04 | Obsolescencia de inventario                                     | Administrativo | 1            | 1       | Bajo            | COM-C03       | Desechar los productos expirados según datos en kárdex   | Anual   | Detectivo  | Gerente Comercial          |                            |
| 5          | Compra  | COM-R05 | Pérdida/robo de inventario                                      | Financiero     | 3            | 3       | Alto            | COM-C04       | Realizar inventario físico por tipo de producto  | Mensual   | Detectivo  | Asistente comercial        |                            |
| 6          | Compra  | COM-R06 | Recepción de pedidos incompletos y/o dañados                    | Financiero     | 1            | 3       | Medio           | COM-C05       | Verificar físicamente la integridad del pedido recibido en almacén   | Cada vez que se reciba un pedido  | Detectivo  | Asistente comercial        |                            |
| 7          | Compra  | COM-R07 | Registro inoportuno de las compras                              | Administrativo | 2            | 3       | Alto            | COM-C06       | Elaborar un kárdex por tipo de producto acorde a la NIC 2 y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora   | Cada vez que se realice una compra  | Detectivo  | Asistente comercial        |                            |
|            |         |         |   |                |              |         |                 | COM-C07       | Elaborar un reporte de cuentas por pagar donde se identifique la fecha de la factura y pagos posteriores y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora        |   |            |                            | Gerente de Adm. Y Finanzas |
| 8          | Compra  | COM-R08 | Incumplimiento de pago a proveedores                            | Administrativo | 3            | 3       | Alto            | COM-C08       | Evaluar las cuentas por pagar vencidas e informar el Gerente General con el fin de priorizar su pago   | Mensual   | Preventivo | Gerente de Adm. Y Finanzas |                            |
| 9          | Compra  | COM-R09 | Realizar compras no autorizadas                                 | Financiero     | 1            | 2       | Bajo            | COM-C09       | Obtener la aprobación de la solicitud interna de compra del Gerente Comercial  | Cada vez que se realice una compra  | Preventivo | Asistente comercial        |                            |
| 10         | Compra  | COM-R10 | Realizar pagos no autorizados                                   | Financiero     | 1            | 3       | Medio           | COM-C10       | Obtener la aprobación de la solicitud de pago a proveedores del Gerente General  | Cada vez que se realice un pago   | Preventivo | Gerente de Adm. Y Finanzas |                            |
| 11         | Venta   | VEN-R01 | Exceso de flexibilidad en otorgamiento de crédito               | Financiero     | 2            | 3       | Alto            | VEN-C01       | Solicitar aprobación del Gerente General sobre el crédito propuesto para un nuevo cliente  | Cada vez que se analice un nuevo cliente y/o cuando un cliente solicite una ampliación de crédito | Preventivo | Gerente de Adm. Y Finanzas |                            |
|            |         |         |   |                |              |         |                 | VEN-C02       | Evaluar la línea de crédito utilizada de cada cliente (sobregiro)  |   |            |                            | Trimestral                 |
| 12         | Venta   | VEN-R02 | Cuentas incobrables no registradas y/o castigadas oportunamente | Administrativo | 3            | 2       | Alto            | VEN-C03       | Evaluar las cuentas por cobrar y provisionar las cuentas con vencimiento mayor a 6 meses   | Semestral   | Detectivo  | Gerente de Adm. Y Finanzas |                            |
|            |         |         |   |                |              |         |                 | VEN-C04       | Evaluar las cuentas por cobrar y castigar las cuentas con vencimiento mayor a 1 año  |   |            |                            |                            |
| 13         | Venta   | VEN-R03 | Inadecuado control sobre ventas al contado y al crédito         | Financiero     | 1            | 1       | Bajo            | VEN-C05       | Obtener la aprobación de las ventas al crédito del Gerente Comercial   | Cada vez que se reciba una solicitud de compra de un cliente                                      | Preventivo | Gerente de Adm. Y Finanzas |                            |
| 14         | Venta   | VEN-R04 | Registro inoportuno de las ventas                               | Administrativo | 2            | 3       | Alto            | VEN-C06       | Elaborar un reporte de ingresos donde se identifique la fecha de reconocimiento del ingreso acorde a la NIIF 15 y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora | Cada vez que se realice una venta   | Detectivo  | Asistente comercial        |                            |
|            |         |         |   |                |              |         |                 | VEN-C07       | Elaborar un reporte de cuentas por cobrar donde se identifique la fecha de la factura y cobros posteriores y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora      |   |            |                            | Gerente de Adm. Y Finanzas |
|            |         |         |   |                |              |         |                 | VEN-C08       | Elaborar un reporte de costo de ventas donde se identifique la fecha de la venta acorde a la NIC 2 y conciliarlo con lo reportado en los EE.FF por la contadora              |   |            |                            | Gerente Comercial          |

## Anexo N°6 - Flujograma propuesto del Proceso de Compra



## Anexo N°7 - Flujograma propuesto del Proceso de Venta

