

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO
EN LA METODOLOGÍA DEL MODELO COSO III, PARA LA EMPRESA DILMAR
Y CIA LTDA.**

**ERIKA JULIETH MILLAN BELTRAN
BRAYAM ORLANDO RODRIGUEZ PAEZ**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
EXTENSIÓN FACATATIVÁ
2021**

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO
EN LA METODOLOGÍA DEL MODELO COSO III, PARA LA EMPRESA DILMAR
Y CIA LTDA.**

**ERIKA JULIETH MILLAN BELTRAN
BRAYAM ORLANDO RODRIGUEZ PAEZ**

**PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO
MONOGRAFÍA**

**FERMÍN ANDRÉS ROJAS APONTE
DIRECTOR DE PROYECTO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
EXTENSIÓN FACATATIVÁ
2021**

Nota de aceptación

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del jurado

Facatativá, 10 de mayo de 2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por que con su ayuda todo es posible y me fortalece para cumplir mis metas.

A mis padres que han formado y apoyado a lo largo de mi vida, especialmente en este proceso de formación.

A mis hermanos los cuales han sido un sustento y un apoyo en los momentos que más lo he necesitado.

A mi compañero de vida por su colaboración, paciencia y comprensión durante la realización del presente trabajo.

Erika Julieth Millan Beltrán

Principalmente dedico este trabajo a Dios por permitirme terminar mis estudios profesionales, segundo a mis padres Janneth y Fernando porque me enfundaron los principales valores de la vida, a mi hermano por su ejemplo de constancia y dedicación, a mis amigos que siempre han confiado en mí y especialmente a mi compañera de vidas y aventuras con la cual iniciamos este proceso y gracias a su dedicación, apoyo y confianza en la realización de este proyecto.

Brayam Orlando Rodríguez Páez

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro agradecimiento a los profesores de la universidad de Cundinamarca extensión Facatativá, los cuales nos guiaron, orientaron y enseñaron durante nuestro proceso de aprendizaje.

A la universidad de Cundinamarca por darnos la oportunidad de realizar nuestra carrera profesional.

Nuestro sincero agradecimiento a nuestro director de trabajo de grado Fermín Andrés Rojas Aponte, quien nos guio y oriento durante el desarrollo del presente trabajo.

A la empresa Dilmar y Cia Ltda. por tenernos la confianza y abrirnos las puertas de su empresa, por su colaboración en el desarrollo del trabajo y brindarnos la información necesaria.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	11
Introducción	15
Título	16
1. Problema de investigación	17
1.1. Planteamiento	17
1.2. Formulación	18
1.3. Sistematización.....	18
2. Justificación	19
3. Objetivos	20
3.1. Objetivo general.....	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Área y línea de investigación	21
4.1. Área de investigación.....	21
4.2. Línea de investigación	21
5. Limitaciones de la investigación.....	22
6. Marcos de referencia.	23
6.1. Marco de antecedentes	23
6.2. Marco teórico	25
6.2.1. Control interno.....	26
6.2.2. Sistema de control interno.....	26
6.2.3. Modelo de control interno	27
6.2.3.1. COSO III	27
6.2.3.2. Entorno de control.....	28
6.2.3.3. Evaluación de riesgos.....	28
6.2.3.4. Actividades de control.....	29
6.2.3.5. Información y comunicación.....	29
6.2.3.6. Actividades de supervisión y monitoreo	30
6.2.4. Normas Internacionales de Información Financiera.	30

6.2.5.	Manual de procedimientos	30
6.2.6.	Matriz de riesgos	30
6.3.	Marco conceptual.	31
6.3.1.	Auditoría interna.	31
6.3.2.	control interno.	31
6.3.3.	Riesgos Organizacional	32
6.3.4.	Sistema de control interno.....	33
6.4.	Marco geográfico	34
6.5.	Marco legal	35
7.	Diseño metodológico	41
7.1.	Tipo de investigación	41
7.2.	Método de investigación	41
7.3.	Estrategias de recolección de información	41
7.4.	Fuentes.....	41
7.5.	Instrumentos	42
8.	Fases del proyecto.....	45
8.1.	Capítulo I: contexto organizacional.....	46
8.1.1.	Técnica TASCOI	46
8.1.2.	Matriz FODA	49
8.1.3.	Diagrama de espina de pescado.....	51
8.1.4.	Cuestionarios	53
8.2.	Capítulo II: Análisis de los riesgos	58
8.2.1.	Matriz de riesgos	58
8.3.	Capítulo III: Propuesta manual de control inte.....	74
8.3.1.	Ambiente de control.....	77
8.3.1.1.	Código de ética	79
8.3.1.2.	Sistema de denuncias.....	81
8.3.1.2.1.	Formato de denuncias	83

8.3.1.3	Informe de supervisión y seguimiento	84
8.3.1.4.	Organigrama	86
8.3.1.5.	Manual de funciones y responsabilidades	88
8.3.1.5.1.	Descripción de funciones	89
8.3.1.6.	Plan de capacitaciones.....	102
8.3.1.7.	Plan de incentivos	104
8.3.1.7.	Proceso de inducciones	104
8.3.2.	Evaluación de riesgos.....	107
8.3.2.1.	Objetivos	107
8.3.2.2.	Niveles de riesgo	110
8.3.2.3.	Evaluación del riesgo	111
8.3.2.4.	Manual de procedimientos	113
8.3.3.	Actividades de control.....	126
8.3.3.1.	Indicadores de gestión	126
8.3.3.2.	Check-list de satisfacción laboral	129
8.3.3.2.	Infraestructura tecnológica	131
8.3.3.3.	Políticas de administrativas de riesgos.....	134
8.3.4.	Información y comunicación	136
8.3.4.1.	Políticas de comunicación	136
8.3.4.2.	Formato PQRS.....	138
8.3.5.	Supervisión y monitoreo	140
8.3.5.1.	Formato para el informe de deficiencias.....	140
8.3.5.2.	Formato para el informe de seguimiento de procesos.....	141
8.3.5.3.	Auditoría interna de calidad.....	142
	Conclusiones	145
	Recomendaciones	147
	Bibliografía.....	148
	Anexos.....	153

Lista de tablas

Tabla 1. Marco de antecedentes del control interno basado en el coso III	23
Tabla 2. Marco normativo del control interno	35
Tabla 3: Ficha técnica de los cuestionarios	42
Tabla 4: Ficha técnica de las entrevistas	42
Tabla 5: Ficha técnica TASCOI.....	43
Tabla 6: Ficha técnica matriz FODA	43
Tabla 7: Ficha técnica diagrama de espina de pescado	44
Tabla 8: Cuestionario de conocimiento inicial técnica tascoi	47
Tabla 9: Matriz Foda	50
Tabla 10: Cuestionario por componentes del Coso III	54
Tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.	59
Tabla 12: Plan para implementación del sistema de control interno	74
Tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades	89
Tabla 14: propuesta plan de capacitaciones.....	103
Tabla 15: Formato evaluacion de incentivos.....	99
Tabla 16: Probabilidad del riesgo.....	110
Tabla 17: Impacto del riesgo.....	110
Tabla 18: Formato para la evaluación de riesgos	112
Tabla 19: Manual de procedimientos	114
Tabla 20: Indicadores de gestión	126
Tabla 21: Evaluación de satisfacción laboral	130
Tabla 22: Evaluación de satisfacción de infraestructura tecnológica	132
Tabla 23: Control copias de seguridad	133
Tabla 24: Formato de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.....	138
Tabla 25: Formato para el informe de deficiencias.	140
Tabla 26: Formato para el informe de seguimiento de procesos	141
Tabla 27: Auditorías internas propuestas	143

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de control interno COSO III.....	27
Ilustración 2. Ubicación geográfica de la empresa Dilmar y Cia Ltda.	34
Ilustración 3. Bodegas de la empresa Dilmar y Cia Ltda.....	34
Ilustración 4: Diagrama de espina de pescado	51
Ilustración 5: valoración de la matriz de riesgos	58
Ilustración 6: Sistema de control interno	73
Ilustración 7: Proceso para denunciar irregularidades	82
Ilustración 8: Hoja de denuncias	83
Ilustración 9: Formato de informe de supervisión	85
Ilustración 10: Propuesta de organigrama	86
Ilustración 11: Niveles jerárquicos	87
Ilustración 12: valoración de la matriz de riesgos	111
Ilustración 13: principios básicos de actuación	135

RESUMEN

El Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa Dilmar y Cia Ltda., el cual permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad y mejorar la consecución de objetivos. Para mejorar cada día los procesos y procedimientos de la empresa se optó por un sistema de control interno basados en el modelo COSO III, en base a sus componentes, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo, así como de sus diecisiete principios, estableciendo así un conocimiento previo a la entidad a través de diferentes técnicas, se identifican los riesgos y amenazas de la entidad con la matriz de riesgos, resultando en la propuesta un manual de control interno el cual contiene normas, políticas y códigos generales que orienten el accionar de la misma; además se propuso documentos de control interno para las actividades diarias que apoyen a la toma de decisiones. Entre las debilidades encontradas esta la falta de un organigrama estructural, inexistencias de un manual de procedimientos, incumplimiento de funciones por parte del personal. El presente trabajo propone un plan de mejoras, en el cual se describe la implementación de un sistema de control interno que ayude a determinar todo tipo de riesgos, controles continuos de las actividades del personal, reglas para el cumplimiento de los objetivos, normas, procesos y procedimientos.

PALABRAS CLAVES

CONTROL INTERNO, MODELO COSO III, RIESGOS, POLÍTICAS, FUNCIONES, MANUAL DE CONTROL INTERNO.

Resumen analítico especializado (RAE)

Título	Propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo Coso III, para la empresa Dilmar y Cia Ltda.
Autores	Erika Julieth Millan Beltrán Brayam Orlando Rodríguez Páez
Año	2021
Resumen	<p>El Diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa Dilmar y Cia Ltda., el cual permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad y mejorar la consecución de objetivos. Para mejorar cada día los procesos y procedimientos de la empresa se optó por un sistema de control interno basados en el modelo COSO III, en base a sus componentes, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo, así como de sus diecisiete principios, estableciendo así un conocimiento previo a la entidad a través de diferentes técnicas, se identifican los riesgos y amenazas de la entidad con la matriz de riesgos, resultando en la propuesta un manual de control interno el cual contiene normas, políticas y códigos generales que orienten el accionar de la misma; además se propuso documentos de control interno para las actividades diarias que apoyen a la toma de decisiones. Entre las debilidades encontradas esta la falta de un organigrama estructural, inexistencias de un manual de procedimientos, incumplimiento de funciones por parte del personal. El presente trabajo propone un plan de mejoras, en el cual se describe la implementación de un sistema de control interno que ayude a determinar todo tipo de riesgos, controles continuos de las actividades del personal, reglas para el cumplimiento de los objetivos, normas, procesos y procedimientos.</p>
Problema	<p>Dilmar y Cia Ltda. no cuenta con un sistema de control interno, causando esto diferentes problemas en el manejo, manipulación y desempeño de las actividades realizadas en la empresa, por lo cual se presenta una situación de riesgo debido a la manipulación poco efectiva en los procedimientos de la entidad, presentado un riesgo para el entorno general de la compañía. Por tanto es necesario diseñar el Sistema de Control Interno basado en la metodología del COSO III el cual aporte medidas preventivas y correctivas en los procesos, permita el mejoramiento continuo.</p>

<p>Objetivos</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Proponer un sistema de control interno de acuerdo con la metodología del modelo Coso III desarrollando los cinco componentes en las diferentes áreas de la empresa Dilmar y cia Ltda.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la organización para entender los procedimientos y actividades desarrollados en las áreas y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Establecer los riesgos a los que se expone la empresa en las áreas de producción, contabilidad, administración, ventas y recursos humanos, a través de una matriz de riesgos para identificar las medidas de control interno a establecer. • Elaborar un sistema de control interno para la empresa Dilmar y Cia Ltda. a través de un manual, el cual comprenda procedimientos, instructivos y formatos, basados en los diecisiete principios dispuestos en el modelo Coso III.
<p>Línea y área de investigación</p>	<p>Este proyecto monográfico está enfocado a la línea de investigación que es aprobada por la facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca y pertenece a:</p> <p>ÁREA DE INVESTIGACIÓN Gerencial contable e internacionalización</p> <p>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN costos, auditoria y gestión de organizaciones</p>
<p>Metodología</p>	<p>El trabajo está en la categoría de trabajo monográfico en el que busca solucionar una problemática con una propuesta de diseño de control interno basado en el modelo de Coso III, la investigación es del tipo descriptivo debido a que se identificarán y describirán procesos, procedimientos y funciones de la empresa Dilmar y Cia y Ltda.</p>

Conclusiones	<p>El diagnóstico realizado a las áreas de contabilidad, administración, producción, ventas y recursos humanos permitió identificar las falencias que tienen los procesos, evidenciando la falta de políticas, procedimientos de control y manuales de funciones y procedimientos, que permitan una claridad sobre las funciones y responsabilidades de los empleados.</p> <p>Con el conocimiento e identificación de los riesgos a través de la matriz, se procedió a realizar el manual de control interno basado en la metodología Coso III, a través de los componentes, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.</p>
---------------------	---

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo monográfico abarca la propuesta para la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo Coso III para la empresa Dilmar y Cia Ltda. el cual servirá como herramienta para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a diversos cambios debido a la globalización y a la internacionalización, el sector de la construcción está en constante crecimiento debido a la alta demanda lo que genera una mayor competencia entre las organizaciones del sector de la fabricación de artículos para la construcción.

La competitividad es de vital importancia para que las empresas progresen, es por esto es necesario contar con un sistema de control interno debido a que contribuye con el avance y progreso de las compañías a través de mecanismos y herramientas de control interno, que permitan alcanzar la eficacia y eficiencia en los procesos y procedimientos.

Para la elaboración de este proyecto se realiza un diagnóstico de la empresa a través de herramientas que permiten la identificación de las fortalezas, los riesgos y problemáticas en la organización, para lo cual se propone un manual de control interno el cual contiene manuales de ética, funciones, responsabilidades y procedimientos, de igual manera políticas, indicadores y formatos para satisfacer los diecisiete principios del modelo Coso III y mitigar o disminuir los riesgos encontrados.

TITULO

Propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo Coso III, para la empresa Dilmar y Cia Ltda.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO

Dilmar y Cia Ltda. es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades del sector de la construcción, cuenta con más 18 años de experiencia, está dedicada a la manufactura de productos en material de PVC y accesorios para la construcción. La empresa actualmente está ubicada en la Carrera. 53 # 17^a – 8, localidad de puente Aranda de la ciudad de Bogotá.

Dilmar y Cia Ltda. presenta una deficiencia en torno a su control interno, no se evidencia que haya cargos formales, procesos, procedimientos y funciones establecidas, debido a que no cuentan con una estructura identificada, por lo cual se presenta una situación de riesgo debido a la manipulación poco efectiva en los procedimientos de la entidad. Se identifica como un punto importante la falta de cumplimiento sobre las designaciones y responsabilidades de los diferentes cargos por parte del personal.

La empresa se ha orientado a satisfacer las necesidades de los clientes mediante su calidad, diversidad y eficiencia, fundamentándose en el liderazgo, la experiencia y el conocimiento del negocio, logrando alcanzar un alto reconocimiento en el área de la construcción y debido a su expansión y crecimiento de los últimos años sus labores y actividades se han incrementado dando así la necesidad de diseñar medidas de control interno efectivas que ayuden en el desarrollo de la empresa.

Se pretende realizar el diseño del sistema de control interno para que la entidad se vea beneficiada y así logre cumplir sus objetivos, además que es muy importante contar con un manual de procedimientos, manual de funciones, Matriz de riesgos; debido a que con esta información se favorecen todos los procesos de la empresa para que exista mecanismos de control, que garanticen una correcta operación de la empresa con eficiencia, eficacia y calidad.

1.2. FORMULACIÓN

¿Cómo mejorar la efectividad de la empresa Dilmar y cia Ltda. mediante el diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo Coso III con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la compañía?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuáles son los problemas que presentan las diferentes áreas de la empresa Dilmar y cia Ltda.?
- ¿Qué beneficios podrían darse para la empresa la implementación de un sistema de control interno?
- ¿Cuáles son las responsabilidades y obligaciones de los empleados de Dilmar y cia Ltda. en los distintos procedimientos?
- ¿Qué riesgos se presentan o se pueden presentar en la empresa por la falta de un sistema de control interno?

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el control interno es una herramienta fundamental para alcanzar de una manera adecuada y eficiente los objetivos de una compañía, está fundamentado en la prevención de situaciones que puedan causar de manera directa o indirectamente retrasos o complicaciones en los procesos que conllevan a la actividad económica.

Con este trabajo se pretende formular un diseño adecuado de control interno que permita alcanzar las metas y objetivos de la compañía en sus diferentes procesos, con el fin de que se mejore el funcionamiento de la empresa, por esta razón se visualiza la oportunidad de contribuir a la compañía con la creación de un sistema de control interno.

La falta de un sistema de control interno genera que la compañía presente diversos efectos negativos como lo son las pérdidas de inventarios, baja calidad de la producción, riesgos de accidentes o incidentes laborales, falta de comunicación e información entre las diferentes áreas y pérdida de clientes.

Es por lo anterior que surge la necesidad inminente de realizar un sistema de control que corrija las falencias presentadas actualmente y mejore y actualice los procesos y procedimientos para poder llevar a la empresa a una mejora continua.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un sistema de control interno de acuerdo con la metodología del modelo Coso III desarrollando los cinco componentes en las diferentes áreas de la empresa Dilmar y Cia Ltda.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la organización para entender los procedimientos y actividades desarrollados en las áreas y su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Establecer los riesgos a los que se expone la empresa en las áreas de producción, contabilidad, administración, ventas y recursos humanos, a través de una matriz de riesgos para identificar las medidas de control interno a establecer.
- Diseñar el sistema de control interno para la empresa Dilmar y Cia Ltda. a través de un manual, el cual comprenda procedimientos, instructivos y formatos, basados en los diecisiete principios dispuestos en el modelo Coso III.

4. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto monográfico está enfocado a la línea de investigación que es aprobada por la facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca y pertenece a:

4.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Gerencial contable e internacionalización

4.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

costos, auditoría y gestión de organizaciones

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de la propuesta de un sistema control interno para la empresa Dilmar y cia Ltda., por esto se desarrolló cada capítulo con el fin de realizar el manual de control interno, necesario para el diseño de dicho sistema.

Se presentaron las siguientes limitaciones en la recaudación de información:

- Desconocimiento de algunos miembros de la empresa sobre sus funciones, responsabilidades y la debida ejecución de su trabajo.
- Disponibilidad de tiempo de los empleados y demás personal de Dilmar y cia Ltda., para la colaboración de preguntas, encuestas y demás actividades a realizar durante la ejecución del trabajo.
- La entrada en algunas ocasiones a la empresa por parte del equipo de trabajo, debido a las medidas acogidas por la empresa durante la pandemia del covid-19.
- Colaboración y disposición de las diferentes áreas durante las realizaciones de los cuestionarios y entrevistas que permitieron desarrollar el contexto organizacional de la empresa.

6. MARCOS DE REFERENCIA.

6.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Los siguientes antecedentes son tomados como base para la elaboración del trabajo a realizar, estos antecedentes son tomados de los repositorios de las universidades de Cundinamarca, la universidad católica y la universidad cooperativa de Colombia.

TABLA 1. Marco de antecedentes del control interno basado en el coso III

Marco de antecedentes del control interno basado en el Coso III			
Título	Año y autor	Objetivo	Referentes para el trabajo
Propuesta de implementación del sistema de control interno Coso III en la empresa ipermetal Ltda. ¹	2016 Julieth Valderrama González Luz Adriana García	Diseñar una propuesta de implementación del sistema de control interno Coso III que le permita a la empresa ipermetal Ltda. la mejora en la consecución de sus objetivos institucionales.	El proyecto plantea un análisis de los aspectos generales de la entidad y de igual manera hace una descripción, un análisis específico y plantea una matriz de riesgo del área de la producción, la cual servirá como base para el desarrollo del proyecto a realizar.
Propuesta del sistema de control interno basado en el modelo Coso III, para la empresa c&m carga expressa sas ²	2019 Cardona Martínez Elizabeth González Buitrago Alison	Diseñar la propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo Coso III, para la empresa c&m carga expressa Colombia sas	Este trabajo plantea un plan de intervención que resulta interesante y de gran ayuda para la empresa ya que refiere unas acciones que le permiten ejercer un control interno más eficaz para sus operaciones.

Fuente: elaboración propia. basada en recurso documental del repositorio de la universidad de Cundinamarca

¹ VALDERRAMA, Julieth. y GARCIA, Adriana. Propuesta de implementación del sistema de control interno coso III en la empresa ipermetal Ltda. [en línea] Fusagasugá: Universidad de Cundinamarca. 2016. Disponible en internet: http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/33/discover?rpp=10&etal=0&query=Coso+iii&group_by=none&page=3.

² CARDONA, Elizabeth. Y GONZALES, Alison. Propuesta del sistema de control interno basado en el modelo coso III, para la empresa c&m carga expressa Colombia sas. [en línea] Facatativá: Universidad de Cundinamarca. 2016. Disponible en internet: http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/33/discover?rpp=10&etal=0&query=Coso+iii&group_by=none&page=3.

Continuación tabla 1: marco de antecedentes del control interno.

Marco de antecedentes del control interno basado en el Coso III			
Título	Año y autor	Objetivo	Referentes para el trabajo
Diagnóstico y diseño de un sistema de control interno para la empresa compañía de aditamentos para la construcción Orozco López (coadcol) s.a.s, ubicada en el municipio de Facatativá ³	2019 Angie Carolina Cerón Herrera	Realizar un diagnóstico y propuesta de control interno bajo el modelo Coso III que le permita a la empresa COADCOL S.A.S la mejora para el cumplimiento de sus objetivos.	El proyecto presenta un mapa de procesos dinámico el cual se basa en el ciclo PHVA planear, hacer, verificar y actuar, en el cual se revisa los procesos productivos de la empresa, lo cual permite diferenciar y analizar los problemas presentados en los procesos, este mapa es fuente para poder analizar los procesos de un área productiva como en el caso del proyecto a realizar.
Propuesta de diseño del control interno en la empresa de colchones carda cruz s.a.s ⁴	2019 Daza correa Natalia Palacios Sánchez Mónica	Diseñar un sistema de control interno para la empresa CARDACRUZ S.A.S ubicada en Bogotá D.C, en las áreas de Producción.	Presenta una estructura para el manual de procesos y procedimientos el cual se puede adaptar al área de producción de la empresa Dilmar y Cia Ltda. para así poder cumplir uno de los objetivos

Fuente: elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio de la universidad de Cundinamarca

³ CERON, Angie. Diagnóstico y diseño de un sistema de control interno para la empresa compañía de aditamentos para la construcción Orozco López (coadcol) s.a.s, ubicada en el municipio de Facatativá [en línea]. Facatativá. Universidad de Cundinamarca. 2019. Disponible en internet: <http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/33/discover?rpp=10&etal=0&query=Coso+iii&groupby=none&page=3>.

⁴ DAZA, Natalia. y PALACIOS, Mónica. Propuesta de diseño del control interno en la empresa de colchones carda cruz s.a.s [en línea]. Facatativá. Universidad de Cundinamarca. 2019. Disponible en internet: http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/33/discover?rpp=10&etal=0&query=Coso+iii&group_by=none&page=3.

Continuación tabla 1: marco de antecedentes del control interno.

Marco de antecedentes del control interno basado en el Coso III			
Título	Año y autor	Objetivo	Referentes para el trabajo
Propuesta para el diseño de un sistema de control interno, basado en modelo coso, para la empresa samarcol s.a.s. ⁵	2018 Rivera Ronald Robert Forero Rodríguez Volianis Rosario	Proponer lineamientos para el Desarrollo de un Sistema de Control Interno administrativo y contable.	El trabajo presenta y plantea diferentes actividades de supervisión y minitorneo, y actividades de control que fortalecen el control interno a través de formatos y planillas.
Estructura del sistema de evaluación del control interno basado en el modelo coso III de la empresa open market ⁶	2018 Villarraga Fulpas Harold Eduardo	Estructurar el sistema de evaluación del control interno basado en el modelo COSO III de la empresa Open Market.	El proyecto presenta el diseño de una matriz de riesgos la cual propone mejoras para las diferentes áreas de la empresa en cuestión, presentado un apoyo para el presente proyecto.
Diseño de un sistema de control interno para la planta de inyección en la empresa textiles industriales ambateños s.a-teimsa ⁷	2019 Calero Llerena Victoria Leonela	Diseñar un sistema de Control Interno, mediante la aplicación de 5 componentes y 17 principios del COSO III,	Se diseño un manual de control interno que se fundamentó en los 17 principios del coso III, permitiendo un completo análisis y comprensión de dichos principios en la empresa.

Fuente: elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio de la universidad de Cundinamarca

⁵ RIVERA, Ronald, y FORERO Volianis. Propuesta para el diseño de un sistema de control interno, basado en modelo coso, para la empresa samarcol s.a.s [en línea]. Santa Marta. Universidad cooperativa de colombia. 2019. Disponible en internet: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.50012494/7838/1/2018_propuesta_dise%C3%B1o_sistema.pdf

⁶ VILLARRAGA, Harold Eduardo. Estructura del sistema de evaluación del control interno basado en el modelo coso III de la empresa open market. [en línea]. Bogotá. Universidad católica de colombia. 2018. Disponible en internet: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22613/1/Trabajo%20de%20grado.pdf>

⁷ CALERO, Victoria. Diseño de un sistema de control interno para la planta de inyección en la empresa textiles industriales ambateños s.a-teimsa. [en línea]. Riobamba, Ecuador. Escuela superior politécnica de Chimborazo. 2019. Disponible en internet: [file:///C:/Users/erimi/Downloads/trabajo%20guia%20interesante%201%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/erimi/Downloads/trabajo%20guia%20interesante%201%20(1).pdf)

6.2. MARCO TEÓRICO

6.2.1. Control interno.

El control interno comprende “Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”⁸.

El control interno es definido como un proceso ejecutado desde la administración hasta el personal de más bajo rango en la jerarquía organizacional, el control interno es diseñado para proporcionar una seguridad razonable para poder realizar los objetivos y metas propuestos por la organización.

6.2.1.1. Importancia del control interno

Debido a la globalización y las diferentes crisis que han afrontado las empresas debido a la pandemia del covid-19, es importante para las empresas implementar métodos y procedimientos de control interno, al tener un adecuado y eficiente control interno logra mejorar la situación financiera, administrativa, productiva y legal de la empresa.

El control interno “está diseñado para ayudar a las diferentes empresas para que estén puedan cumplir sus objetivos propuestos, de igual manera busca fallos en los procesos y actividades para poder comunicarlos y así disminuir los riesgos, la implementación de un control interno es importante”⁹ porque sirve para:

- Brindar una seguridad razonable en las actividades y procesos de la entidad
- Establece pautas de responsabilidad y autorización.
- Es un instrumento para la toma de decisiones.
- Disminuye riesgos
- Permite establecer una coordinación estructural en la entidad

6.2.2. Sistema de control interno

Un Sistema de Control Interno adecuado “comprende la estructura, las diferentes políticas, procedimientos, y las cualidades del personal de la empresa, con la finalidad de”¹⁰:

⁸ ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna. 2 Ed. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2015. 33 p

⁹ Granda, Rubén Darío. Manual de control interno. 3 Ed. Bogotá D.C Nueva legislación LTDA, año 2009

¹⁰ MIRA, Juan. Apuntes de Auditoría. 1 ed. 2006

- Proteger los Activos.
- Asegurar la validez de la información.
- Promover la eficiencia en las operaciones.
- Estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices provenientes de la dirección.

El sistema de control interno está relacionado directamente con el organigrama de la empresa, debido a que en este se refleja la distribución de responsabilidades y las líneas de autoridad, de igual manera es fundamental que la empresa tenga una clara organización con el fin de que los miembros de esta tengan claridad y conocimiento sobre sus funciones.

6.2.3. Modelo de control interno

A continuación, en la siguiente ilustración se encuentra la estructura y componentes del modelo de control interno base para la ejecución del objetivo del proyecto.

ILUSTRACIÓN 1. Modelo de control interno coso iii



Fuente: AUDITOOL. Modelo COSO III- Marco Integrado de Control Interno. Disponible en: http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf

6.2.3.1. COSO III

En mayo de 2003 el comité Coso o Committee Of Sponsoring Organizations publicó la actualización del Marco Integrado de Control Interno, “cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del

control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes y garantizar una mayor cobertura de los riesgos empresariales”¹¹

El modelo Coso III, al igual que sus antecesores contiene componentes que trabajan íntegramente a fin de reducir a nivel aceptable el riesgo de no cumplir un objetivo, el Coso III se divide en los siguientes componentes.

6.2.3.2. Entorno de control

Esta marca la pauta del funcionamiento de la organización e impacta la concienciación de los empleados respecto al control. Siendo la base de los demás componentes aportando disciplina y estructura.

“Dentro de este componente se encuentran factores como la integridad, los valores éticos, la capacidad de los empleados y la filosofía de la dirección, dentro de este componente están los siguientes “¹² principios.

- Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
- Ejerce responsabilidad de supervisión
- Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
- Demuestra compromiso para la competencia
- Hace cumplir con la responsabilidad

6.2.3.3. Evaluación de riesgos

Esta evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis de riesgos relevantes para el cumplimiento de los objetivos, y sirve de base para el establecimiento de la gestión de estos riesgos, dentro de este componente están los siguientes principios¹³.

- Especifica objetivos relevantes
- Identifica y analiza los riesgos

¹¹ Gonzales, Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante. 2014. 15 p

¹² AUDITOOL. 17 principios del control interno según el coso III [en línea]. www.auditool.org 2017. Disponible en: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>.

¹³ AUDITOOL. 17 principios del control interno según el coso III [en línea]. www.auditool.org 2017 Disponible en: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>

- Evalúa el riesgo de fraude
- Identifica y analiza cambios importantes

6.2.3.4. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de las instrucciones dadas por la dirección, estas actividades de control ayudan a asegurar la toma de medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de objetivos de la entidad.

Dichas actividades comprenden aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones, en las actividades de control se encuentran los principios de¹⁴:

- Selecciona y desarrolla actividades de control
- Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
- Se implementa a través de políticas y procedimientos
- Usa información Relevante

6.2.3.5. Información y comunicación

En este componente se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente que permita cumplir responsabilidades por parte de los empleados. Los sistemas informáticos son los que producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar adecuadamente la empresa.

Estos sistemas ¹⁵ no solo manejan datos internos, estos también manejan información externa la cual es relevante para la toma de decisiones de gestión, y para la presentación de información a terceros.

Para el componente de información y comunicación se comprenden los siguientes principios¹⁶:

- Comunica internamente
- Comunica externamente

¹⁴ IBID

¹⁵ AUDITOOL. Modelo COSO III- Marco Integrado de Control Interno. [en línea]. www.auditool.org 2018. Disponible en: [http:// www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf](http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf)

¹⁶ IBID

6.2.3.6. Actividades de supervisión y monitoreo.

Los sistemas de control interno requieren de supervisión, y esto es la comprobación de que el control interno se mantiene funcionando adecuadamente a lo largo de tiempo, esto es posible mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de éstas.

Dicha supervisión durante el transcurso de las operaciones, se incluyen las actividades de supervisión, actividades de dirección, y las actividades llevadas a cabo por el personal en el desarrollo de sus funciones, dentro de este componente están los siguientes principios¹⁷

- Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
- Evalúa y comunica deficiencias.

6.2.4. Normas Internacionales de Información Financiera.

“Las Normas Internacionales de Información Financiera corresponden a un conjunto de único de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad basados en principios claramente articulados; que requieren que los estados financieros contengan información comparable, transparente y de alta calidad, que ayude a los inversionistas, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas.”¹⁸

6.2.5. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual 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 organización¹⁹.

6.2.6. Matriz de riesgos

Es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades, mas importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos

¹⁷ AUDITOOL, Op. Cit.

¹⁸ VARON, Leonardo. Normas internacionales de información financiera. [en línea]. gerencie.com. 2012. Disponible en: <http://www.gerencie.com/que-son-las-niif.html>

¹⁹GOMEZ, Giovanni. Manual de procedimientos [en línea]. gestiopolis.com. 2020. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

inherentes a estas actividades y los factores internos y externos relacionados con estos riesgos a esto se le llama también factores de riesgo.

Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

6.3. MARCO CONCEPTUAL.

6.3.1. Auditoría interna.

En el libro de auditoría interna de Santillana define la auditoría interna como una ²⁰función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones.

La auditoría interna es fundamental para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa, debido a la globalización y la expansión del mercado es esencial que las organizaciones analicen sus procesos y procedimientos para poder alcanzar la eficacia y eficiencia necesaria, este analices se realiza a través de la auditoría interna a cargo del auditor.

La auditoría interna provee de asegurar a la empresa que los controles internos de esta son eficaces para mitigar los riesgos relacionados a su actividad económica y para poder alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización.

El auditor interno debe tener conocimiento en la cultura de negocios, los sistemas y los procesos, la labor del auditor se relaciona directamente con la organización y métodos de operación, este se centra en la eficiencia de las actividades y operaciones que se realizan dentro de la empresa.

6.3.2. control interno.

El control interno es definido e interpretado de muchas maneras, no hay un concepto general de control interno, es por esto que es aplicado de formas distintas, para poder dar una solución a este problema se ha tratado de dar una solo definición, la más reconocida es la definición del Coso en la cual se define ²¹el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

²⁰ SANTILLANA, Auditoría interna. 3 edición. México. Editorial PEARSON EDUCACIÓN. 11 p.

²¹ GONZALEZ, Rafael. Modelo COSO - Marco Integrado de Control Interno. [en línea]. Qualpro Consulting, S. C. 2013. Disponible en: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

El control interno comienza en cualquier organización con la aprobación de políticas y procedimientos por parte de la administración, al darse esta aprobación su adopción se da en toda la estructura jerárquica de la organización, en estas políticas se comprenden los manuales, instrucciones y decisiones, auditoría y comprobación internas, informes, entrenamiento y distribución del personal.

En general, ²² “un control interno bien planeado y ejecutado indica que la organización está siendo administrada de manera efectiva y económica con sujeción a una política superior”.

Para poder tener un control interno eficiente Bacon ²³ establece que este debe tener ciertos elementos fundamentales que contribuyan al control interno, entre estos elementos se encuentran”.

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Una clara definición de funciones y responsabilidades de la empresa.
- Un sistema de informes para la administración y niveles de operación,
- El mecanismo erigido en la estructura de la operación, conocido como comprobación interna, con el fin de proveer un funcionamiento efectivo y una máxima protección contra fraudes.

Estos elementos ayudan a la administración en la toma de decisiones para obtener un control interno más efectivo y eficiente, independientemente del tipo de control y de su sistema, lo que se pretende es que la organización y sus actividades estén bajo control, que cuente con un sistema activo, adecuado, pertinente, sano, útil y efectivo y que este sea aplicado en forma correcta.

6.3.3. Riesgos Organizacionales

La administración moderna requiere un fortalecimiento en su control interno para poder liberar la lucha contra la corrupción y la malversación en su organización, para poder realizar esto la administración debe conocer a profundidad su empresa para poder identificar, mitigar o eliminar los riesgos y poder utilizar medidas para controlar los riesgos inherentes.

²² BACON, Manual de auditoría interna. 1 edición. México. Editorial UTHEA. 6 p.

²³ IBID, p. 7.

El riesgo es ²⁴la probable o eventual ocurrencia de un daño o perjuicio, el riesgo organizacional Granda ²⁵ lo define “como a probabilidad de ocurrencia de un hallazgo, donde el hallazgo a la vez es la debilidad, algo que está mal y que debería estar mejor, lo cual conduce a una organización a no cumplir sus funciones cabalmente y puede dar lugar a la ocurrencia de prácticas corruptas”.

En términos generales el riesgo organizacional es la existencia de una mayor o menor probabilidad de que una organización no cumpla con sus funciones, incluye el concepto de factores de riesgo como las circunstancias generales, los elementos los elementos de carácter internos o externo, que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

6.3.4. Sistema de control interno.

El sistema cumple en funcionamiento a una necesidad, enfocando procedimientos y mecanismos de control en respuesta a un buen gobierno corporativo y satisfacción de desempeño en función a los objetivos institucionales.

“Se entiende por un sistema a un conjunto ordenado de componentes relacionados entre sí, ya se trate de elementos materiales o conceptuales, dotado de una estructura, una composición y un entorno particular. Se trata de un término que aplica a diversas áreas del saber, como la física, la biología y la informática o computación”²⁶

El sistema de control interno se basa en principios, mecanismos, procedimientos y políticas de aceptación, evaluación y verificación con parámetros establecidos por la gerencia, con el objetivo principal de garantizar un grado de seguridad razonable para que de esta manera genere eficacia y eficiencia en sus operaciones, mitigando hallazgos debido a la ocurrencia de errores o fraudes.

²⁴ AUDITOOL. ¿Qué es el riesgo de control en una auditoría? [en línea]. auditool.org. 2015 Disponible en: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5508-que-es-el-riesgo-de-control-en-una-auditoria-de-informacion-financiera>

²⁵ GRANDA, Rubén. Manual de control interno sectores público - privado y solidario. Un modelo simplificado y práctico. 3 edición. Bogotá D.C.: Editorial Nueva Legislación LTDA. 2009. 235 p

²⁶ Disponible en internet: <https://concepto.de/sistema/>

6.5. MARCO LEGAL

El control interno debe responder a los siguientes lineamientos legales, como herramienta de coordinación de métodos y procedimientos para la consecución de los objetivos al servicio de los intereses generales y no particulares.

TABLA 2. Marco normativo del control interno

Marco normativo de control interno y otras disposiciones legales			
Normativa	Año	Autoridad	Contenido
Ley 43 ²⁷	1990	Congreso de la República de Colombia	<p>ART. 7. Normas de Auditoría generalmente aceptadas.</p> <p>Normas personales: Están relacionadas con la competencia profesional, la independencia mental y diligencia profesional.</p> <p>Normas relativas a la ejecución del trabajo: se debe planificar el trabajo, con relación al control interno debe hacerse un apropiado estudio y evaluación del sistema de control interno para que se pueda confiar en él como base para la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría, se debe obtener evidencia suficiente para la emisión del dictamen.</p> <p>Normas relativas a la rendición de informes: Criterios y condiciones necesarias para emitir informes.</p>
Ley 1819 de 2016 ²⁸	2006	Congreso de la República de Colombia	<p>Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.</p>

Fuente: elaboración propia.

²⁷ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 43. Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Bogotá. Diario oficial. 1990. No. 39602. p. 1-19. Disponible en internet: mineducacion.gov.co/1759/articulos-104547_archivo_pdf.pdf

²⁸ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1819. [en línea]. Bogotá. Diario oficial. 2016. Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html

Marco normativo de control interno y otras disposiciones legales			
Normativa	Año	Autoridad	Contenido
Ley 124 ²⁹	1937	Congreso de la República de Colombia	Sobre compañías de responsabilidad limitada y se dictan disposiciones sobre elaboración de Código de Comercio, y vigencia del nuevo Código Penal.
Ley 1314 ³⁰	2009	Congreso de la República de Colombia	Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. ART. 15. Aplicación de las disposiciones del Código de comercio con relación a las normas en materia de contabilidad y control
Decreto 2663 - código sustantivo del trabajo ³¹	1950	Presidente de la República de Colombia	Este decreto recoge toda la normatividad con sujeción a las regulaciones entre los trabajadores y empleadores.
Decreto 410 ³²	1971	Presidente de la República	ART. 19. Obligaciones de los comerciantes, en las cuales se contempla llevar contabilidad, conservar documentos relacionados con las.

Fuente: elaboración propia

²⁹COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258. Por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada. [en línea]. Bogotá, D.C Diario Oficial., 2008. Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>

³⁰COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 1314. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia. [en línea]. Bogotá D.C. Diario oficial, 2009. No. 47.409. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833>

³¹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2663. Diario Oficial. [en línea]. Bogotá, D.C., 1950. No. 27.407. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas>

³² COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 410. Por el cual se expide el código de comercio. [en línea]. Bogotá D.C., Diario oficial. 1971. No. 33.339. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Continuación tabla 2: marco normativo del control interno

Marco normativo de control interno y otras disposiciones legales			
Normativa	Año	Autoridad	Contenido
Decreto 410 ³³	1971	Presidente de la República de Colombia	ART. 50. Requisitos para llevar contabilidad. ART. 203. Obligación de tener Revisor Fiscal. ART. 209. Contenido del informe del Revisor Fiscal; el cual debe expresar si hay y si son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes
Decreto 624 - estatuto tributario nacional ³⁴	1989	Presidente de la República de Colombia	Este decreto recoge la normatividad de impuestos nacionales tanto en sus ámbitos sustantivos como procedimentales.
Decreto 3022 ³⁵	2013	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de la información financiera que conforman el Grupo 2.
Decreto 2267 ³⁶	2014	Presidente de la República de Colombia	Por el cual se modifican parcialmente los decretos 1851 y 3022 de 2013 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 0302 ³⁷	2015	Presidente de la República	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009

Fuente: elaboración propia

³³ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 410. Por el cual se expide el código de comercio. [en línea]. Bogotá D.C., Diario oficial. 1971. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

³⁴ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 624. Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 1989. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6533>

³⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 3022. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2013 Disponible en internet: <http://actualicese.com/normatividad/2013/12/27/decreto-3022-de-27-12-2013/>

³⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2267 [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2014 Disponible en internet: <https://actualicese.com/decreto-2267-de-11-11-2014/>

³⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 0302. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2015 Disponible en internet: <http://actualicese.com/normatividad/2015/02/20/decreto-0302-de-20-02-2015/>

Continuación tabla 2: marco normativo del control interno

Marco normativo de control interno y otras disposiciones legales			
Normativa	Año	Autoridad	Contenido
Decreto 0302 ³⁸	2015	Presidente de la República de Colombia	<p>las Normas Internacionales de Control de Calidad (NICC); las Normas Internacionales de Trabajos de Revisión (NITR); las Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar (ISAE por sus siglas en inglés); las Normas Internacionales de Servicios Relacionados (NISR) y el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría, conforme se dispone en el anexo que hace parte integral del presente decreto.</p> <p>ART. 4. El Revisor Fiscal debe aplicar las ISAE en concordancia a sus responsabilidades, relacionadas con la evaluación del control interno.</p>
Decreto 0302 normas internacionales de auditoría ³⁹	2015	Presidente de la República de Colombia	<p>NIA 200. Valoración de riesgos de incorrección material, debido a fraude o error, basándose en el conocimiento de la entidad y del entorno incluyendo el control interno, obtención de evidencia de auditoría suficiente y adecuada</p> <p>NIA 220. El Auditor debe obtener confirmación de la gerencia sobre la responsabilidad que asume con relación al establecimiento de control interno.</p> <p>NIA 265. Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la gerencia de la entidad.</p> <p>NIA 260. Comunicación con los responsables del gobierno de la entidad con relación a los riesgos de incorrección material.</p> <p>NIA 315. Establece requerimientos y orientaciones sobre la identificación y valoración de los riesgos.</p>

Fuente: elaboración propia

³⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 0302. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2015 Disponible en internet: <http://actualicese.com/normatividad/2015/02/20/decreto-0302-de-20-02-2015/>

³⁹ IBID

Continuación tabla 2: marco normativo del control interno

Marco normativo de control interno y otras disposiciones legales			
Normativa	Año	Autoridad	Contenido
Decreto 0302 normas internacionales de auditoría ⁴⁰	2015	Presidente de la República de Colombia	NIA 300 Y 330. Establecen requerimientos y proporcionan orientaciones sobre como planificar la auditoria de Estados Financieros y las respuestas del Auditor a los riesgos valorados. Se tiene en cuenta que el riesgo de detección solo puede reducirse mas no eliminarse. Se realiza una evaluación de la eficacia operativa del control interno. NIA 400. La norma provee guías para que el auditor pueda obtener una comprensión de los sistemas contables y de control interno del ente que sean suficientes para planear la auditoría.
Decreto 2420 ⁴¹	2015	Presidente de la República de Colombia	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones
Decreto 2496 ⁴²	2015	Presidente de Colombia	Por medio de la cual se modifica el Decreto 2420 Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad de Información Financiera.
Código de ética de la contabilidad ⁴³	2009	Federación Internacional de contadores	Sección 290. Asunción de responsabilidad de la dirección respecto al diseño, implementación y mantenimiento del control interno.

Fuente: elaboración propia

⁴⁰ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 0302. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2015. Disponible en internet: <http://actualicese.com/normatividad/2015/02/20/decreto-0302-de-20-02-2015/>

⁴¹ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2420. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2015. No. 49.726. Disponible en internet: https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/decreto_2420_2015.htm

⁴² COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2496. [en línea]. Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-ycontables/procesos-de-convergencia>

⁴³ IFAC. Código de ética para profesionales de la contabilidad. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2019. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833>

Continuación tabla 2: marco normativo del control interno

Marco normativo de control interno y otras disposiciones legales			
Normativa	Año	Autoridad	Contenido
Código de ética para profesionales de la contabilidad ⁴⁴	2009	Federación Internacional de Contadores (IFAC)	Sección 290.165 Las actividades de auditoría interna deben incluir seguimiento de control interno, revisión de controles con seguimiento y recomendaciones de mejora. Asumir la responsabilidad del diseño, implementación y mantenimiento del control interno.
Direccionamiento estratégico del consejo técnico de la contaduría pública ⁴⁵	2012	Consejo Técnico de la Contaduría Pública	PÁRRAFO 48. Establece la aplicación por parte del Grupo 2 de las Normas de Información Financiera NIIF para PYMES, y será objeto de Auditoría basada en Normas de Aseguramiento de la Información (NAI) y otras Normas de Información Financiera (ONI) como lo relacionado con el sistema documental contable, registro electrónico de libros, depósito electrónico de información, reporte de información mediante XBRL y demás aspectos necesarios.

Fuente: elaboración propia

⁴⁴ IFAC. Código de ética para profesionales de la contabilidad. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2009. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833>

⁴⁵ CONSEJO TÉCNICO DE LA CONTADURÍA PÚBLICA. Direccionamiento estratégico del proceso de convergencia de las Normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales. [en línea]. Bogotá, D.C., Diario Oficial. 2012. Disponible en internet: http://www.globalcontable.com/attachments/studies/direccionamiento_05diciembre.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo está en la categoría de trabajo monográfico en el que busca solucionar una problemática con una propuesta de diseño de control interno basado en el modelo de Coso III, la investigación es del tipo descriptivo debido a que se identificarán y describirán procesos, procedimientos y funciones de la empresa Dilmar y cia y Ltda.

7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se basará en el método inductivo, debido a que, por medio de la observación del proceso productivo y administrativo, se recolectará y analizará la información, para poder llegar a conclusiones generales a partir de premisas particulares.

7.3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las estrategias de la recolección de la información se evidencian en los siguientes aspectos:

7.4. FUENTES

7.4.1. Fuentes primarias

- Representante legal
- Vicepresidenta comercial
- Jefe del área de producción
- Empleados de la empresa (tesorería, ventas, producción, recursos humanos y administración)
- Contadora

7.4.2. Fuentes secundarias

- Libros, textos, documentos, artículos y otras fuentes relacionadas.
- Documentos legales de la empresa (Rut, certificado de existencia y representación legal)
- Estructura organizacional

- Registros contables
- Actas
- Estados financieros
- Demás documentación relacionada

7.5. INSTRUMENTOS

La recolección de información se realizará a través de la aplicación de las siguientes técnicas:

- **Cuestionarios:** se realizaron cuestionarios con el apoyo de la gerencia, con el fin de recolectar información, para conocer las variables y así efectuar un análisis sobre los componentes del Coso III.

TABLA 3: Ficha técnica de los cuestionarios

Ficha técnica de los cuestionarios	
¿Para qué es?	Para tener una mejor perspectiva sobre el desarrollo de los componentes del coso III en la empresa Dilmar y cia Ltda.
Objetivo	recolectar información sobre el manejo y desarrollo de los cinco componentes del Coso III
Población	Personal de la empresa Dilmar y cia Ltda., específicamente del área de gerencia
Muestra	Gerencia-vicepresidencia
Que se espera	Conocer la situación del manejo interno de la empresa con respecto a los componentes del Coso III

Fuente: elaboración propia

- **Entrevistas:** Se aplicarán a la gerencia y al personal de las diferentes áreas con el objetivo de conocer la empresa y poder realizar los diferentes manuales de control interno basado en el Coso III para el desarrollo de la propuesta de control interno.

TABLA 4: Ficha técnica de las entrevistas

Ficha técnica de las entrevistas	
¿Para qué es?	Para conocer la opinión que tienen los empleados sobre la organización y manejo de los riesgos dentro de la entidad, en procesos que se realizan en las diferentes áreas
Objetivo	recolectar información sobre la percepción de los empleados frente a los procesos que se realizan en las diferentes áreas

Población	Personal de la empresa Dilmar y cia Ltda.,
Muestra	Los 33 empleados de la empresa Dilmar y cia Ltda.
Que se espera	Recolectar información para conocer los procesos realizados a través de la experiencia de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

- **Técnica TASCOI:** se realiza esta técnica para poder conocer la empresa Dilmar y cia Ltda.

TABLA 5: Ficha técnica TASCOI

Ficha técnica TASCOI	
¿Para qué es?	Para conocer los diferentes elementos que integran la empresa DILMAR Y CIA LTDA.
Objetivo	Analizar y conocer la entidad para tener un mejor desarrollo del trabajo a realizar
Población	Personal de la empresa DILMAR Y CIA LTDA,
Muestra	Los 33 empleados de nómina de la empresa
Que se espera	Recolectar información para tener un mejor conocimiento de los diferentes elementos que integran la empresa.

Fuente: elaboración propia

- **Matriz FODA:** se realiza esta herramienta estratégica para analizar la empresa desde un punto vista interno y externo donde se permite conocer las fortalezas y debilidades de la entidad.

TABLA 6: Ficha técnica matriz FODA

Ficha técnica Matriz FODA	
¿Para qué es?	Para analizar la situación actual de la empresa a partir de un análisis y externo interno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas.
Objetivo	Analizar la situación de las diferentes áreas identificando los componentes del FODA O DOFA
Población	Personal de la empresa DILMAR Y CIA LTDA.
Muestra	Los 33 empleados de nómina de la empresa
Que se espera	Conocer, analizar e identificar que fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades tiene la empresa, para buscar posibles soluciones.

Fuente: elaboración propia

- **Diagrama de espina de pescado:** se realiza este diagrama para identificar las causas y efectos de la falta de control en la empresa.

TABLA 7: Ficha técnica diagrama de espina de pescado

Ficha técnica del diagrama de espina de pescado	
¿Para qué es?	Para identificar las causas potenciales y sus posibles efectos de la falta de un control interno en la empresa DILMAR Y CIA LTDA.
Objetivo	Conocer e identificar a través de las causas y efectos el problema al no obtener un control interno
Población	Personal de la empresa DILMAR Y CIA LTDA.
Muestra	Los 33 empleados de nómina de la empresa
Que se espera	Tener un mejor conocimiento de los problemas derivados de la falta de un control interno en la empresa DILMAR Y CIA LTDA

Fuente: elaboración propia

- **Método de observación:** Se realizará este método con el fin de establecer el cumplimiento o incumplimiento de las funciones, procesos y procedimientos preestablecidos por parte de los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

8. FASES DEL PROYECTO

El proyecto se desarrolla en fases tomando como referentes los componentes y principios del modelo Coso III a saber: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, con sus respectivos principios; puesto que es el modelo tomado como referente para el diseño del sistema de control interno para la organización Dilmar y cia Ltda. Para poder desarrollar las fases establecidas se establecen y desarrollan los siguientes capítulos:

8.1. CAPÍTULO I: CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo se enfoca en la construcción de información relevante y general de la organización, para poder construir un contexto que permita identificar y establecer cada componente del Coso III, para el control interno que se realiza en el presente trabajo, centrándose en el componente de ambiente de control, para ello se desarrollaron técnicas de auditoría como son: TASCOI, matriz FODA, y la espina de pescado.

8.1.1. Técnica TASCOI


El TASCOI (Transformadores- Actores- Suministradores- Clientes- Owners Intervinientes), es una herramienta de análisis que ayuda a establecer una identidad en una compañía determinada, con el propósito de determinar⁴⁶: ¿Qué hace realmente la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?, ¿quiénes son sus propietarios? Y ¿Cuáles son sus clientes?

Durante la realización de la técnica TASCOI, se identificó que, en el proceso de selección del personal, aunque la empresa realiza entrevistas de trabajo, no se realizan capacitaciones ni inducciones necesarias para el puesto de trabajo.

En el componente de transformadores y suministradores se identificó un problema con los proveedores y la materia prima, la resina al ser un material indispensable para la realización de la producción solo cuenta con un proveedor, haciendo que la empresa dependa del despacho e inventario de los proveedores Mexichem resinas.

⁴⁶GERENCIE. Procedimientos y técnicas de auditoría. [en línea]. gerencie.com. 2020. Disponible en internet: https://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.ht#Tecnica_de_TASCOI

TABLA 8: Cuestionario de conocimiento inicial técnica TASCOI

 Cuestionario de conocimiento inicial de la empresa Dilmar Cía. Ltda. Técnica TASCOI				
Componente	Cuestionamiento	Cumplimiento		Comentarios
		Si	No	
Transformación	¿Cuáles son las actividades y procesos de trabajo claves que desarrolla la empresa?	X		Las actividades principales de la empresa son la fabricación y comercialización de artículos de ferretería.
	¿Qué tipo de producto se fabrican en la empresa?	X		Artículos de ferretería en PVC y plástico.
	¿Cómo es el almacenamiento de los productos?	X		El producto se almacena en lonas y bolsas dependiendo el producto
	¿Cómo realiza el transporte del producto, son vehículos propios de la compañía u operan bajo un contrato con otra empresa?	X		El transporte se realiza a través de dos vehículos de propiedad de la empresa
	¿Qué productos compran a proveedores nacionales?	X		Las materias primas como: resina o polivinilo, dióxido de titanio, modificador de impacto, carbonato, pigmentos.
Actores	¿Cuántos empleados tiene la empresa en su totalidad?	X		La empresa cuenta con 29 empleados
	¿cuántos colaboradores externos tiene la empresa?			Cuatro, la contadora, la revisora fiscal y el jefe de producción.
	¿Qué áreas tiene la empresa para su funcionamiento?	X		producción, contabilidad, administración, ventas y recursos humanos
	¿Cómo es el proceso de selección del personal?	X		Se realiza la entrevista de trabajo, pero no hay capacitaciones

Elaboración propia, basada en el recurso documento procedimientos y técnicas de auditoria de grencie.com

Continuación de cuestionario de conocimiento inicial técnica TASCOI

Suministradores o proveedores	¿Quiénes son los principales proveedores?	X		Mexichem resinas, pro-minerales
	¿Qué productos suministran los proveedores?	X		resina o polivinilo, dióxido de titanio, modificador de impacto, carbonato, pigmentos
	¿Con que frecuencia se hacen pedidos?	X		En un periodo de una semana a 15 días
Clientes usuarios	¿Cuáles son los clientes nacionales?	X		Ferreterías a nivel nacional
	¿Cuáles son los principales requisitos?	X		Para dar crédito a los clientes se pide que tengan un buen historial de pagos con la empresa.
	¿Cómo construyen y gestionan las relaciones con sus clientes?	X		Se gestionan a través de vendedores distribuidos a lo largo del país
Owners Dueños	¿En qué año se fundó la compañía?	X		La empresa se fundó en 2001
	¿Cuál fue la motivación inicial para crear la compañía?	X		Tener ingresos que sustentaran o soportaran las necesidades a través de fuentes propias.
	¿Quiénes son los dueños de la compañía?			
	¿Cómo han creado una organización sostenible?	X		A través del incremento en ventas
	¿Qué cambios están afectando su situación competitiva?	X		Estructura física de la empresa
Intervinientes	¿Qué instituciones agregan valor a la compañía?	X		Las instituciones que agregan valor son la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la Superintendencia de Sociedades

Elaboración propia, basada en el recurso documento procedimientos y técnicas de auditoria de grencie.com

8.1.2. Matriz FODA


Esta matriz se realiza con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades de la organización, es usada por las empresas y emprendedores, es un elemento fundamental para establecer un buen plan de marketing estratégico, es también muy importante debido a que acarrea algunas ventajas que son de gran contribución a fin de mejorar favorablemente las condiciones de la empresa, esta matriz la puede realizar cualquier persona que tenga conocimiento de la compañía, es necesario hacer un diagnóstico a conciencia juzgando y evaluando actuaciones positivas y negativas de la empresa teniendo en cuenta que se pretende obtener resultados valiosos con la finalidad de disminuir los sucesos negativos y aumentar los positivos⁴⁷.

Se logra obtener una buena matriz FODA identificando los problemas internos y externos que tiene la empresa, en Dilmar y cia Ltda. se identificaron los siguientes factores.

- Los empleados de la empresa Dilmar y cia Ltda. no conocen sus responsabilidades y funciones.
- No existe una jerarquía definida, en la cual los empleados conozcan el superior directo a su cargo.
- Por la falta de control interno no existe una organización en el almacenamiento de la materia prima
- No se conoce ni se identifica los riesgos relativos al desarrollo de la actividad de la empresa
- La empresa cuenta con productos de calidad, la cual en ocasiones se ve afectada por la falta de un control interno efectivo que permita a los empleados tener un sistema para la producción, manipulación y distribución del producto.

⁴⁷ ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna. 2 Ed. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2015.

TABLA 9: Matriz FODA

 MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA. LTDA.		
ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos mercados internacionales • Alta demanda de los productos de la empresa • Tener un adecuado manejo del inventario • Contar con un sistema de control interno
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • Productos de alta calidad • Personal comprometido con la empresa • Administración con gran visión empresarial • Constante innovación tecnológica • Infraestructura óptima para la realización de los productos • Documentación organizada y guardada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un orden en las actividades de los trabajadores, teniendo en cuenta el perfil de cada uno ✓ Abrir nuevos mercados Nacionales para incrementar los ingresos ✓ Aprovechar el personal capacitado para innovar con productos nuevos ✓ Hacer un diagnóstico de los riesgos para poder prevenirlos o minimizarlos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener medidas de prevención para las variaciones del mercado ✓ Motivar al personal de la empresa para que tengan sentido de pertenencia con la compañía ✓ Realizar innovaciones para poder tener mayor competitividad en el mercado
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de producción • No cumplimiento de las funciones propias • Falta del establecimiento de una jerarquía definida • Desorganización de la materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar un informe detallado del estado la compañía ✓ Crear un manual de funciones, para que haya una mejor organización ✓ Crear un manual de procedimientos para mejorar la organización de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener una mejor organización en la empresa ✓ Estar pendientes de las novedades reportadas ✓ Se debe conocer el Estado de la compañía para tener apertura a nuevos mercados

Elaboración propia basada en recurso documental del repositorio de la universidad de Cundinamarca

8.1.3. Diagrama de espina de pescado

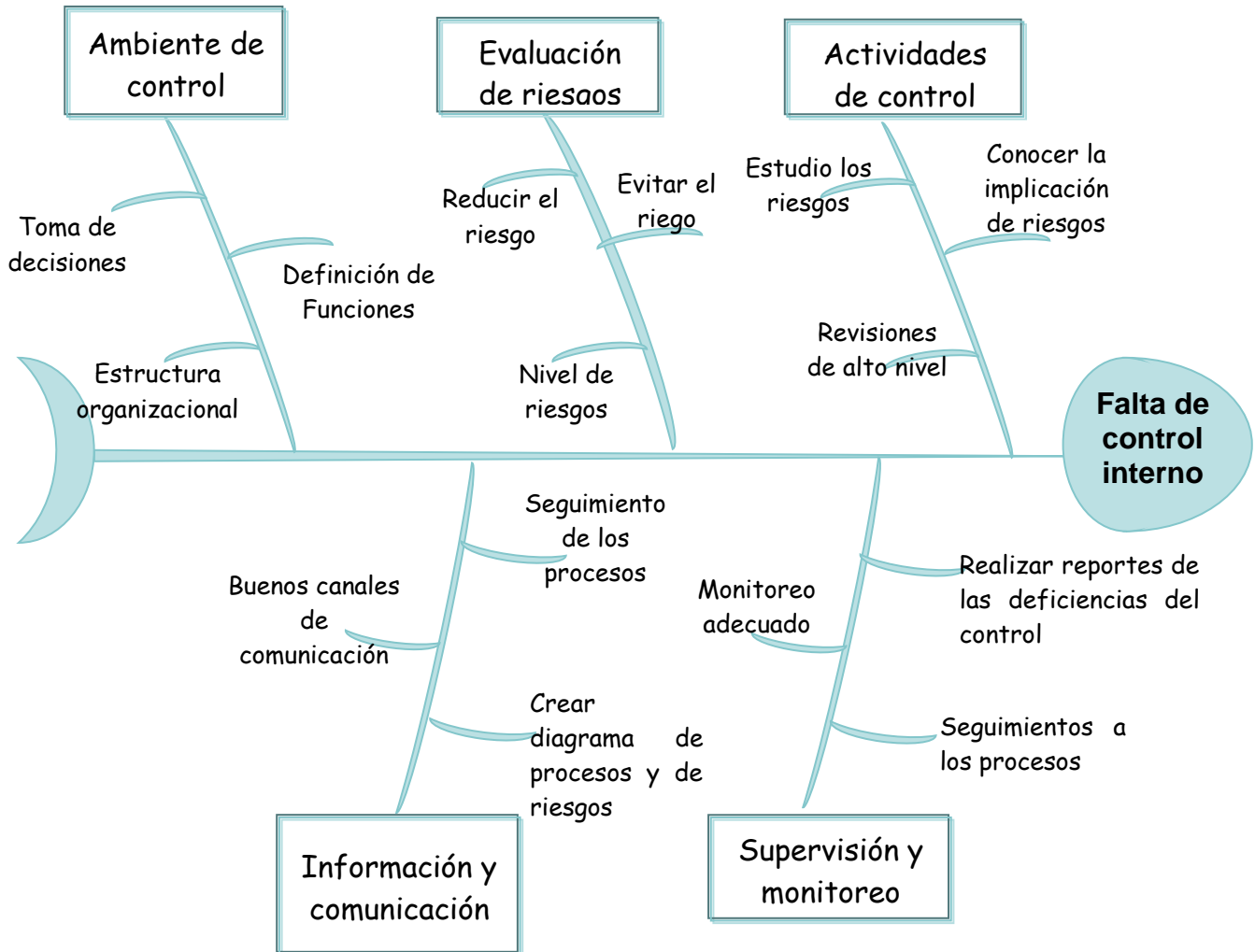
Es un diagrama utilizado para identificar las causas potenciales o reales de un problema de rendimiento, representa en una forma gráfica y de fácil comprensión, a través del tiempo a adquiridos diferentes nombres, su creador fue un químico nacido en Japón el cual se enfocó en la administración de la calidad. Se utiliza para mirar las causas de un problema, se hace una evaluación y se escriben los posibles problemas que se piensa que están afectando esa área de la compañía⁴⁸.

Con este diagrama se da a conocer los problemas y riesgos que está presentando la compañía actualmente, de tal manera que al identificar estos riesgos contribuya con el mejor funcionamiento del ente, se deben estudiar y clasificar según la importancia que estos representen, es por esto por lo que en el presente diagrama se clasifico de acuerdo con los componentes del Coso III identificando los factores que afectan a la compañía por su ausencia:

- En el ambiente de control se identificaron falencias como la ausencia de una estructura organizacional definida, debido a que no se encuentran establecidos los rangos jerárquicos, de igual manera no se tienen determinadas las funciones de cada cargo, lo cual afecta la toma de decisiones.
- En la evaluación de riesgos la empresa no cuenta con una medición y calificación de los niveles de riesgos que permita al ente evitar o mitigar dicho riesgo, los cuales afectan desarrollo normal de la compañía y el alcance de sus objetivos.
- No se tienen unas actividades de control definidas a consecuencia de no realizar un estudio a los riesgos, y a la falta de revisiones de alto nivel a los procesos y procedimientos de la compañía. No permitiendo realizar el debido control sobre las implicaciones de dichos riesgos.
- En el componente de información y comunicación se estableció que la empresa no cuenta con canales de comunicación efectivos que divulguen y expresen la información concerniente a las diferentes áreas de la empresa.
- Por la ausencia de un sistema de supervisión y monitoreo, no genera la posibilidad de realizar un seguimiento a los procesos, y debido a esto no es posible inspeccionar de manera adecuada y eficiente las actividades de la compañía.

⁴⁸MANAGING. Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado. [en línea]. managing.org. 2007. Disponible en internet: <http://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>

Ilustración 4: Diagrama de espina de pescado



Fuente elaboración propia, basada en el recurso documental del ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad del Gobierno de España.

8.1.4. Cuestionarios

Se realizaron una serie de cuestionarios los cuales estuvieron enfocados los cinco componentes del Coso III, con el fin de determinar si la empresa cumple con los principios de estos componentes y poder llevar a cabo un análisis inicial de las necesidades de la empresa para desarrollar el manual de control interno, estas entrevistas se realizaron a la vicepresidenta de la empresa debido a que tiene una visión general de la empresa y del personal de las diferentes áreas, en las cuales se identificó:

1. En el ambiente de control se encontró que la empresa cumple con la mayoría de los cuestionamientos planteados, pero la empresa no cuenta con un manual de ética y aunque tiene una estructura organizacional definida no se respetan los conductos regulares.
2. En el componente de evaluación de riesgos se pudo identificar que, aunque la empresa lleva planillas y formatos de control, no son lo suficientes para la prevención de los riesgos, la empresa no tiene un método de evaluación o de identificación de los riesgos que afectan las áreas de la empresa Dilmar y cia Ltda. la empresa no tiene actividades de control definidas para la prevención de riesgos, solo se tienen las plantillas ya mencionadas, de igual manera la empresa no posee canales de información y comunicación adecuados para la toma de decisiones y la comunicación a todo el personal sobre información relevante que afecta la empresa.
3. Aunque es necesario que los empleados estén en constante capacitación para el mejoramiento de los procesos productivos, ellos no reciben capacitaciones después de su contratación y tampoco son evaluados para verificar su desempeño y rendimiento. Los cuestionarios brindaron una mejor perspectiva sobre la situación de la empresa y que falencias se presentan en el desarrollo de sus actividades, con esta información recolectada se desarrollaran diferentes estrategias para implementar un control interno en la empresa Dilmar y cia Ltda., teniendo en cuenta el cumplimiento de los diferentes principios que se presentan en el Coso III.

TABLA 10: Cuestionario por componentes del COSO III

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Encuestado: personal administrativo y operativo			Cargo: Vicepresidenta comercial	
AMBIENTE DE CONTROL				
Nº	Pregunta	SI	NO	Observaciones
1.- La empresa demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos				
1.1	¿Cuenta con un Código de Ética?		x	
1.2	¿Usted cree que el código de Ética debería describir los parámetros para el manejo de conflictos de interés?	x		
1.3	¿usted cree que El código de Ética debería ser divulgado en la empresa?	x		
1.4	¿La empresa aplica estándares de Conducta?		x	
1.5	¿Los colaboradores conocen los procedimientos a seguir para la denuncia de situaciones irregulares, y el responsable de recibir dichas denuncias?	x		Se tiene el control sobre estas denuncias y el seguimiento.
2. La empresa demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión				
2.1	¿Existe algún mecanismo de supervisión en las diferentes áreas de la empresa?	x		El mecanismo utilizado no es llevado de la manera correcta por falta de registro y valoración de proceso
2.2	¿Existen procedimientos definidos y formalizados para evaluar el desempeño de los colaboradores?		x	
2.3	¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, partiendo de los principios y valores?		x	
2.4	¿la empresa cuenta con actividades para la supervisión y monitoreo de las funciones y actividades de los integrantes de la empresa?		x	
3. La empresa establece estructura, autoridad, y responsabilidad				
3.1	¿La empresa cuenta con un organigrama oficial?		x	
4. Demuestra compromiso para la competencia				
4.1	¿En caso de presentarse algún tipo de riesgo, la empresa toma medidas correctivas de manera inmediata?	x		La empresa debería evitar la presencia de riesgos, para esto es necesario hacer la matriz de riesgos y mitigarlos.
4.2	¿En los procesos de contratación, la empresa tiene en cuenta la formación académica y la experiencia laboral?	x		
4.3	¿Se cuenta con un plan de capacitación continua para los empleados?		x	

Elaboración: propia

Continuación tabla 10: cuestionario por componentes del Coso III

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Encuestado: personal administrativo y operativo			Cargo: Vicepresidenta comercial	
AMBIENTE DE CONTROL				
N°	Pregunta	SI	NO	Observaciones
5. Hace cumplir con la responsabilidad				
5.1	¿la empresa tiene metas de cumplimiento establecidas "objetivos organizacionales"?	x		
5.2	¿cree usted que la empresa debería sancionar a las personas que no cumplan con las metas que se establezcan?		x	
EVALUACION DE RIESGOS				
N°	Pregunta	SI	NO	Observaciones
6. La empresa especifica objetivos relevantes				
6.1	¿las decisiones que se toman en la compañía conducen a las metas fijas "objetivo organizacional"?	x		
6.2	¿Las máximas autoridades realizan la planificación estratégica y su plan operativo anual y este es socializado en la empresa?		X	
6.3	¿La empresa se encuentra regulada por organismos externos que la acrediten?		X	
7. Identifica y analiza los riesgos				
7.1	¿se realiza evaluación del riesgo en base al área de trabajo?		X	
7.2	¿Los riesgos que afectan a la empresa son evaluados para tomar medidas de corrección?	x		Las medidas correctivas no son oportunas lo que hace que no se puedan evitar los riegos.
7.3	¿La empresa posee un mapeo de riesgos que incluye la especificación de los procesos claves de la organización?		X	
8. Evalúa el riesgo de fraude				
8.1	¿en el área de ventas La empresa tiene establecido metas de ventas?		X	
8.2	¿Para el cumplimiento de ventas existen incentivos?	X		
9. Identifica y analiza cambios importantes				
9.1	¿La empresa evalúa los riesgos externos como la seguridad en el sector?	X		
9.2	¿La empresa evalúa cambios en el modelo de negocios tales como descuentos u ofertas a los clientes más comunes?	X		

Elaboración: propia

Continuación tabla 10: cuestionario por componentes del Coso III

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Encuestado: personal administrativo y operativo			Cargo: Vicepresidenta comercial	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
N°	Pregunta	SI	NO	Observaciones
10. Selecciona y desarrolla actividades de control				
10.1	¿La empresa cuenta con una evaluación de riesgos?	X		Esta evaluación no se realiza periódicamente y se encuentra desactualizada
10.2	¿maneja un ambiente laboral adecuado, integro y participativo?	x		
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología				
11.1	¿La empresa tiene establecido actividades de control a la infraestructura tecnológica.?	x		
11.2	¿la empresa realiza mantenimientos preventivos a la infraestructura tecnológica?	x		Los mantenimientos se realizan cuando se encuentran en falla mas no con anterioridad
12. Se implementa a través de políticas y procedimientos				
12.1	Las políticas que establece la administración en las actividades de los empleados detallan las actividades relevantes.		X	
12.2	La empresa establece responsabilidades a sus empleados	x		Estas responsabilidades no son supervisadas ni evaluadas de una manera constante
12.3	La administración revisa periódicamente las actividades de control	x		Estas no se encuentran soportadas
13. Usa información Relevante				
13.1	¿la empresa cuenta con un sistema de información, donde se obtengan datos internos y externos de la compañía?	x		
13.2	¿la información es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida	x		
13.3	¿el canal de comunicación de la información es adecuado para llevar a cabo ordenes?	x		El desvió de información se puede presentar debido a que no se encuentra establecido

Elaboración: propia

Continuación tabla 10: cuestionario por componentes del Coso III

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Encuestado: personal administrativo y operativo			Cargo: Vicepresidenta comercial	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN				
N°	Pregunta	SI	NO	Observaciones
14. Comunica internamente				
14.1	¿Existe un proceso para comunicar la información requerida permitiendo a todo el personal comprender y ejecutar sus responsabilidades?	x		
14.2	¿Existe una comunicación entre la conducción superior y las demás áreas de tal manera que ambos cuenten con la información necesaria para cumplir sus roles en relación con el logro de los objetivos?	x		
14.3	¿la empresa cuenta con canales para comunicaciones anónimas o confidenciales que permiten que los empleados reporten situaciones sospechosas?		X	Estos canales son necesario para evitar conflictos entre los miembros de la compañía
15. Comunica externamente				
15.1	¿Los Canales de comunicación abiertos que se manejan en la empresa permiten obtener información de clientes proveedores, auditores y otros brindando a la administración y el directorio información relevante?	x		
15.2	¿Los sistemas de información producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible controlar?	x		
ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVICION				
16. Conduce evaluaciones continuas y/o independientes				
16.1	Los empleados de la empresa conocen las evaluaciones del control		X	
16.2	Al personal se le realiza evaluaciones continuas e independientes		X	
16.3	¿Realiza capacitaciones continuas al personal?		X	
17. Evalúa y comunica deficiencias				
17.1	¿Se comunica las deficiencias de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	x		

Elaboración: propia

8.2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

8.2.1. Matriz de riesgos

El análisis de los riesgos dentro del proceso de diagnóstico y evaluación de la empresa es de vital importancia, ya que en esta se logran identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuestos cada uno de los procesos de las áreas de producción, contabilidad, administración, ventas y recursos humanos.

Continuando con el diagnóstico de la empresa Dilmar y Cia Ltda. se realizó la matriz identificando y valorando cada uno de los riesgos inherentes en el desarrollo y ejecución de las actividades de las áreas, analizando su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Con el fin de obtener una herramienta de control que permita evaluar y consultar los procesos y procedimientos, y a su vez formular las alternativas de mejoramiento que mitiguen y reduzcan los riesgos existentes, se consideraron los siguientes aspectos:


- Proceso.
- Responsable del proceso.
- Riesgo.
- Descripción del riesgo.
- Causas del riesgo.
- Efectos del riesgo.
- Plan de acción

ILUSTRACIÓN 5: Valoración de la matriz de riesgos

PROBABILIDAD DEL RIESGO	ALTO	3	30	60	90
	MEDIO	2	20	40	60
	BAJO	1	10	20	30
			LEVE	MODERADO	GRAVE
			10	20	30
			IMPACTO DEL RIESGO		


Fuente: Elaboración propia, basada en el documento Evaluación de Riesgos Operacionales de jardindeideas.net.

TABLA 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Sub proceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Administración	Gestión administrativa	Verificar la estructura organizacional, planeación estratégica y los procedimientos para la contratación del personal.	1	Planeación estratégica	Gerente general	Falta de socialización de la planeación estratégica existente, carencia de valores y principios empresariales.	Solo la gerencia conoce los objetivos, principios, la misión y la visión de la empresa, no existe lineamientos o estrategias claras para la difusión de estos al personal de la empresa.	*Falta de metas *Desconocimiento del horizonte organizacional	*Ausencia de una estructura organizacional *Falta de fomento del sentido de pertenencia y compromiso de la entidad *No consecuencia con los objetivos organizacionales	2	10	20	*Revisión de la misión y visión de la empresa y ajustarlos a las proyecciones de la entidad *Formular valores y principios empresariales *Socializar con todo el personal de la empresa, los objetivos, los principios, la misión y la visión por medio de capacitaciones
			2	Estructura organizacional	Gerente general	No existe organigrama	Carencia de identificación de los niveles jerárquicos de la empresa	*Ausencia de un organigrama que identifique los niveles de autoridad y responsabilidad de la empresa	*Desconocimiento del personal de los conductos jerárquicos *Ausencia de reconocimiento de las áreas que conforma la empresa *Fallas en la identificación del jefe directo	1	10	10	*Elaboración y difusión de un organigrama de forma que permita identificar la posición que tiene cada trabajador en la empresa *Establecimiento de herramientas de gestión que aporten a la organización interna de la empresa *Establecimiento de un conducto regular para la solución de problemas


Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca

Continuación tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Administración	Gestión administrativa	Verificar la estructura organizacional, planeación estratégica y los procedimientos para la contratación del personal.	3	Sistema de control interno	Gerente general	Carencia de un control interno en la empresa	Ausencia de un sistema de control interno que permita evaluar y verificar los procesos de cada área de la empresa	*Falta de medición y evaluación de riesgos *falta de estrategias y planes para la prevención de riesgos *Falta de supervisión en los procesos y procedimientos de cada área	*Desconocimiento de las responsabilidades y funciones que tiene cada empleado * falta de un control y seguimiento de los procedimientos * Falta o carencia de gestión administrativa	3	30	90	* Establecer un sistema de control interno adecuado *Implementación de un control y seguimiento de los procesos realizados *Asignación de funciones y responsabilidades *Cumplimiento de los objetivos organizacionales *Suministrar una seguridad razonable
			4	Selección del personal	Gerente general	Falta de políticas y perfiles para la selección del personal	No hay perfiles establecidos para cada cargo de la empresa, se carece de un procedimiento establecido para la contratación y selección del personal	*Insatisfacción de la empresa o empleador en la ejecución del cargo o en la ejecución de las funciones realizadas *Bajo rendimiento por falta de capacidad	*Incremento de costos en capacitación y formación *Baja productividad *Repetición de procesos por falta de un personal idóneo	2	20	40	*Elaboración de perfiles para cada uno de los cargos desempeñados en la empresa *Implementación de un proceso de selección adecuado y eficiente *Optimización de los recursos financieros con contratación de personal idóneo para los cargos desempeñados en la entidad.


Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca

Continuación tabla 11: matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Contabilidad	Cartera	Garantizar la eficiencia en el recaudo de la cartera, con el fin de proporcionar un flujo de caja constante que le permita el pago oportuno de sus obligaciones	5	Causación de documentos	Vendedores	Registro extemporáneo de los pagos de los clientes	Retraso en el registro contable de los pagos recibidos	*Información poco fiable y razonable * Incumplimiento de la normatividad vigente *Ausencia de un recaudo oportuno de cartera	*Información errónea para la toma de decisiones * Falta de seguimiento al flujo de caja *Reclamos de clientes y deterioro de las relaciones comerciales	3	30	90	*Ajuste al proceso contable *Elaboración y ejecución de cronogramas *Seguimiento al cumplimiento de los tiempos de cada proceso *Seguimientos a los pagos realizados por los clientes a través de confirmación y acompañamiento
			6	Cuentas por cobrar	Asesora comercial	Falta de seguimiento a las cuentas por cobrar	No hay instaurado ni asignado un cronograma de cobro de cartera	*Ineficiencia en el recaudo *Ausencia de control de los recursos humanos	*Flujo de caja variable por falta de recaudo eficiente *Pérdida de valor del dinero en el tiempo *Se pueden crear cuantas de difícil cobro	2	20	40	*Elaboración de manual de funciones y responsabilidades *Implementación de procesos y procedimientos para el recaudo de cartera *Elaboración de política de deudores existentes *Realizar un seguimiento permanente y continua a los clientes para evitar cuentas de difícil cobro

Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca

Continuación tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Contabilidad	Tesorería	Garantizar el control, salvaguardia y uso adecuado de los recursos financieros de la empresa	7	Pago de proveedores y acreedores	*Gerente *Contadora *Tesorera	No hay un responsable para la solicitud de pagos, ausencia de procedimientos	La solicitud de pago de las obligaciones de la empresa no se encuentra asignada a un solo responsable	*Desorden en el proceso de la acusación de las operaciones *Retraso en la operación *Incremento en la carga laboral	*Perdida de recursos financieros *Incumplimiento de los acuerdos comerciales establecidos *Información poco fiable	3	20	60	*Aplicación de políticas organizacionales *Determinación de responsabilidades a través del manual de funciones
			8	Recepción de efectivo y equivalentes	*Gerente *Contadora *Tesorera	Falta de coordinación en la recepción del efectivo y equivalentes	La persona encargada de recibir los pagos en ocasiones es la misma que registra la información en el software contable	*Registro inoportuno de los dineros recaudados *Falta de soportes de los pagos recibidos	*Flujo de caja erróneos *Informes de cuentas por cobrar y por pagar inexactos *Descuadre en el cierre de caja	1	30	30	* Asignación de las responsabilidades del área de tesorería a una sola persona que no realice registros contables *Aplicación de auditorías periódicas al área
			9	Control y manejo de caja menores	Administración contadora tesorería	Carencia de directrices para el uso y manejo de caja menores	La caja menor no posee un soporte o formalización de su constitución	*Soportes que no cumplen con la normatividad *No se relazan arqueos	*Inadecuada utilización del dinero de la caja menor *Multas y sanciones	3	30	90	*Formalización mediante documento de constitución *Entrega mediante acta *Realización de arqueos periódicos
			10	Presupuesto de gasto	Gerente general	Ausencia de presupuestos de gastos	Falta de planeación y control de egresos	*Carencia de herramientas administrativas para la toma de decisiones	*Incumplimiento de metas y objetivos *Falta de control de planeación financiera	2	20	40	*Prevención del riesgo a través de la elaboración de presupuestos de costos y gastos como base para la toma de decisiones


Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

		MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.											
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Contabilidad	Facturación	Elaborar las facturas de venta de acuerdo con los requisitos de la normatividad vigente	11	Facturación	*Contadora *Facturador	información incompleta del cliente para la elaboración de la factura, errores de registro en el software contable	No se solicita la información necesaria a los clientes para la creación y actualización en el sistema	*Facturas con información incompleta o errada de tercero *errores de digitación	*reportes inexactos *dificultad para la extracción de datos correctos para la generación de reporte de la información exógena	2	20	40	*determinar las políticas de recolecciones de información para los clientes *registro de la información completa del tercero en el software
			12	Facturación	*Contadora *Facturador *Almacenista	Facturas erradas en cantidad y producción	Se presenta errores de digitación en el embodega miento del producto terminado	*Facturas con información errada en cantidades y producto * Contabilización incorrecta de la RTF.	*Informes de ingresos en los inventarios poco fiables *Información inexacta	2	20	40	*Implementar puntos de control dentro del proceso de facturación, a través de los manuales de procesos
	Compras	Asegurar la adquisición de materiales y consumibles necesarios para la operación de la empresa bajo los parámetros de calidad y precio	13	Documentación de proveedores	Administración Contadora	Ausencia de políticas para la documentación de proveedores	No se solicita la documentación necesaria para la verificación y conocimiento tributario fiscal.	*Desconocimiento de los requisitos para la selección de los proveedores	*Información incompleta para la generación del reporte de la información exógena	1	20	20	*Formalización de políticas de documentación y requisitos para la selección de proveedores
			14	Soporte de la factura de compra	Contadora	No se realizan cotizaciones suficientes y órdenes de compra	Las compras son realizadas sin previa cotización o con solo una.	*Falta de soportes para la verificación de precios y cantidades solicitadas	*Recepción de productos no solicitados y cantidades facturadas diferentes	3	20	60	*Establecer procesos y procedimientos para la adquisición de productos


Fuente: elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 11: matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
contabilidad	compras	Asegurar la adquisición de materiales y consumibles necesarios para la operación de la empresa bajo los parámetros de calidad y precio	15	recepción de facturas	contadora almacenista facturador	carencia de procedimiento para la recepción y radicación de facturas	en algunas oportunidades se extravían las remisiones para el cruce contable con las facturas	* funciones indeterminadas *desconocimiento de los requisitos normativos de la factura *perdida de documentos	*facturas sin registrar en la contabilidad *incumplimiento de la normatividad *información contable incompleta	2	30	60	*implementar controles escritos de las facturas recibidas *capacitar al personal acerca de los requisitos de la factura
			16	registro de facturas	facturador contador	retrasos y errores en el registro de facturas en el software contable	causación errada de las facturas de compras o los documentos equivalentes, en algunas ocasiones hay retrasos en la recepción de algunos productos por que no están registrados en el software contable	*información poco fiable y razonable *revision innecesaria de información en otras áreas a causa de errores de digitación	*atrasos en la generación de información por reprocesos y corrección de errores *demoras para la liquidación de impuestos, debido a la mala recepción de las facturas de compra *demora y retrasos en los despachos de la mercancía por los errores de digitación	2	20	40	* implementación de autocontrol y revisión del registro adecuado de las facturas


Fuente: elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 11: matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Contabilidad	Nomina	Realizar la liquidación de la nómina de forma idónea, basándose en el cumplimiento de la normatividad vigente.	17	Recepción de novedades	Contadora Tesorera	Desaciertos en la determinación de tipo de horas extras	El registro para las novedades de nómina no es confiable, debido a que su diligenciamiento es por parte de cada uno de los empleados	*Errores en la transcripción de la información de la nómina *Pagos de nómina realizados por menor o mayor valor	*Reclamaciones por parte de los colaboradores *Reproceso de información para la corrección de errores *Pago inexacto de seguridad social	2	30	60	*Implementar controles adecuados para la revisión de la liquidación de la cantidad y tipo de horas extras *Capacitar al responsable de la liquidación de las horas extras
			18	Elaboración de nomina	Contadora Tesorera	La nómina es elaborada de forma manual en Excel y se presentan errores de liquidación	En algunas ocasiones la transcripción de información se generan errores de digitación	*Duplicidad de labores en Excel y después se registran en el software contable	*Aumento de carga laboral *pagos incorrectos por parte del área de tesorería	3	30	90	*Capacitar constantemente al responsable de la liquidación de la nómina, acerca de las actualizaciones en materia laboral
	Inventarios	Efectuar el registro de consumo de inventarios de materia prima y consumibles de forma idónea, para generar información útil para la toma de decisiones	19	Registro de planillas de consumo	Jefe de producción y costos	Registro extemporáneo de los consumos de materia prima y consumibles	Durante el mes las planillas de consumo son registradas, pero se presentan con retraso	La información contable en forma generalizada presenta retraso en el registro	*SalDOS de inventarios incorrectos *Información poco útil y fiable para toma de decisiones	3	30	90	*Supervisión sobre las planillas realizadas *Políticas de comunicación internas y externas
			20	Control de inventarios	Jefe de producción y costos	Registro incorrecto en el software contable de los centros de costos en las cantidades y unidades de la MP	Errores el registro de las planillas de consumo e ingreso de facturas al software contable	*Errores de digitación en el ingreso y consumo de materia prima	*Retraso en el cierre del mes *Reproceso de cierres contables por correcciones de errores de digitación y calculo	2	20	40	*Implementación de autocontrol y revision del registro adecuado de los procesos de inventarios


Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Ventas	Gestión comercial	Asegurar la satisfacción del cliente y verificar que los requerimientos de estos se cumplan en su totalidad	21	Servicio al cliente	Gerente general	No visitar a los clientes y no hacer seguimiento de sus requerimientos comerciales, etc.	No se tiene información real sobre las necesidades actuales del cliente, debido a la falta de acompañamiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> * Inadecuada Planeación * Ausencia del personal del área comercial. * Se dificulta la comunicación con clientes fuera de Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> *No cumplimiento del presupuesto. *Insatisfacción del cliente, *Pérdida de clientes. * Manejo inadecuado de la operación. 	2	20	40	<ul style="list-style-type: none"> *Reuniones con los clientes para poder conocer sus necesidades y las quejas que presenten sobre los productos de la empresa
			22	Despacho	Jefe de almacén	Información u operaciones requeridas por parte del cliente no entregada a tiempo	En ocasiones se cruzan los pedidos o no se despacha correctamente lo solicitado por el cliente, en consecuencia, se presentan retrasos en la entrega de los productos solicitados	<ul style="list-style-type: none"> *Pasar por alto la solicitud del cliente *Fallas operativas (comunicaciones, personal, jefe de almacén). 	<ul style="list-style-type: none"> *Insatisfacción del cliente *Demora en la entrega *Atrasos en el proceso de despacho *Aumento de costos debido a las devoluciones 	2	30	60	<ul style="list-style-type: none"> *Mejorar la comunicación entre los vendedores y el jefe de almacén *Mejorar el proceso de despacho a través de herramientas estratégicas
			23	Servicio al cliente	Vendedores	Solicitud de pedido por parte del cliente sin inventario en bodega	En ocasiones los vendedores ofrecen productos que no se encuentran en inventario, y se ocasiona un retraso en el pedido, o la insatisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de conocimiento de los vendedores sobre la existencia en los inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de los inventarios que hace que detenga o demore la operación. 	2	20	40	<ul style="list-style-type: none"> *Implementar una revisión mensual de los inventarios con la finalidad de validar lo que salió en el mes vs lo que queda en bodega.


Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Ventas	Gestión comercial	Asegurar la satisfacción del cliente y verificar que los requerimientos de estos se cumplan en su totalidad	24	Satisfacción al cliente	Gerente general	Que se otorguen préstamos a un cliente que no tenga capacidad de pago, generando así cuentas de difícil cobro	A veces se otorga crédito a clientes que no tienen capacidad de pago, generando no solo cuentas de difícil cobro si no pérdidas económicas a la empresa	*Falta de un sistema adecuado para las definiciones de cuáles son los clientes aptos para la obtención de un crédito. *Falta de existencia de una check list para el otorgamiento del cliente	*Cuentas de difícil cobro *Pérdidas financieras *Falta de liquidez *Inadecuado flujo de caja	2	30	60	*Implementar una check list que permita adecuadamente y eficientemente la selección de clientes que se les puedan otorgar créditos *Implementar una estrategia para que se definan cuáles son los clientes que pueden acceder a un crédito
			25	Servicio al cliente	Vendedores	Falta de gestión para la obtención de nuevos clientes	Los vendedores no tienen una gestión en la obtención de nuevos clientes, para tener una mayor expansión en el mercado, y corriendo el riesgo de no tener la demanda suficiente de clientes para la empresa.	*Conformismo de los vendedores *Falta de estrategias y herramientas de marketing *Expansión limitada de la empresa	*Crecimiento y expansión de la empresa afectados de competitividad de ante la competencia	1	20	20	*Implementar una herramienta estratégica de marketing para atraer nuevos clientes *Capacitación a los vendedores sobre atención al cliente *Implementación y creación de herramientas para dar a conocer la empresa en diferentes ámbitos de la web.


Fuente: elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Recursos humanos	Talento humano	Verificar que los empleados o trabajadores tengan la capacitaciones y las condiciones adecuadas para el desempeño de las actividades y responsabilidades correspondientes	26	Contratación	*Responsable de recursos humanos *Administración	Inducción y capacitación deficiente e insuficiente	Inadecuada formación de los funcionarios de la Entidad, Incluye el incumplimiento del Plan de Capacitación	* Falta de capacitaciones e inducciones en el momento de la contratación	*Deficiencias de los procesos * Baja calidad de los productos y/o servicios * Incumplimiento de objetivos empresariales.	2	20	40	*Realizar seguimiento de las capacitaciones impartidas en la entidad a través de la encuesta de satisfacción *Realizar seguimiento a las capacitaciones a través de los certificados de estudio /o evaluación de la eficacia
			27	Talento humano	*Responsable de recursos humanos *Administración	Deficiente desempeño laboral	Incumplimiento de funciones y objetivos por parte de cada uno de los empleados y/o funcionarios que ocupan los cargos de la Entidad	* Falta de Seguimiento de los objetivos concertados, formatos y cumplimiento en la evaluación	*Desconocimiento del personal de los objetivos organizacionales *Falta de pertenecía por la empresa	2	30	60	*Permanente seguimiento y control a los resultados de los planes de acción, *establecimiento de la reglamentación de la evaluación del desempeño.
			28	Talento humano	*responsable de recursos humanos *administración	Incumplimiento en las respuestas a solicitudes y requerimientos	Insatisfacción en el tiempo en la presentación de respuestas a solicitudes concernientes al personal de la Entidad	*No hay un sistema ordenado y eficiente sobre las solicitadas y requerimientos que presentas los empleados a la entidad	* Exposición a demandas *Sanciones legales *Insatisfacción por parte de los funcionarios	2	20	40	* Archivo de las respuestas a solicitudes realizadas vía e-mail y físico Control documentación recibida y entregada a los responsables del área administrativa.


Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 11: Matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Recursos humanos	Talento humano	Verificar que los empleados o trabajadores tengan la capacitaciones y las condiciones adecuadas para el desempeño de las actividades y responsabilidades correspondientes	29	Contratación	*Responsable de recursos humanos *Administración	Inducción insuficiente al personal nuevo	Inadecuada inducción general y específica a los nuevos funcionarios de la Entidad	*La falta de existencia de un proceso de entrevistas en las cuales se indague si el aspirante al cargo cumple con las condiciones establecidas para el cargo al que aspira.	*Falta de información general sobre la Misión, Visión, Historia, Políticas, etc. * Desconocimiento de las áreas de trabajo y de los compañeros con que tendrá contacto permanente en la realización de sus funciones. * Bajo sentido de pertenencia hacia la Entidad	2	30	60	* Elaborar un Plan de capacitaciones para los nuevos empleados, donde se realice una inducción y capacitación sobre los procesos y procedimientos de la empresa.
			30	Contratación	*Responsable de recursos humanos *Administración	Proceso de Selección inadecuada	Procesos de selección inadecuados que no permiten filtrar los postulados de manera correcta	*No existe un proceso de entrevistas, verificación de antecedentes y pruebas psicotécnicas.	*No se filtra de manera idónea los postulados. *Posible selección inadecuada de personal.	1	20	20	*Verificar la hoja de vida y las referencias del candidato al puesto de trabajo través de indagación.


Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 10: Matriz de riesgos de la empresa Dilmor y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Producción	Mezcla	Elaborar el compuesto o mezcla requerido con los componentes indicados y en las cantidades establecidas para generar un producto de excelente calidad	31	Requerimiento	*Jefe de producción y costos *Operarios (mezclador)	Falta de la materia prima necesario para realizar la mezcla indicada	En algunas ocasiones no se realiza el requerimiento de la materia prima a tiempo, generando que la producción se detenga.	*No existe un inventario exacto de las MP * No existe un stop mínimo de la MP, para que los encargados realicen los requerimientos a tiempo	*La producción se detiene debido a la falta de mezcla *Mezcla no conforme con los estándares de calidad *Baja productividad	2	30	60	*Creación de los stop mínimos, para la realización de los requerimientos en las existencias para conocer el inventario real
			32	Formulación	*Jefe de producción y costos *Operarios (mezclador)	No cumplimientos formulas establecidas por la empresa	En ocasiones el empleado no cumple con la formulación establecida por la entidad, argumentando que él tiene más conocimiento sobre la formula.	*No seguimiento a las fórmulas establecidas por la empresa *falta de seguimiento y supervisión al proceso	*Productos de baja calidad, ya sea en color, resistencia y efectividad *insatisfacción del cliente.	2	30	60	*Seguimiento a la formulación *Supervisión al operario *Supervisión y control a la calidad
	Inyección	Elaborar un producto con las indicaciones establecidas, que cumplan con los requerimientos del cliente	33	Manipulación	*Jefe de producción y costos *Operarios *Jefe de planta	Por manipulación indebida e inadecuada de las maquinas	Por la mala manipulación y falta de conocimiento del manejo de los equipos (inyectoras) se presentan daños o averiadas	*Falta de capacitación de los operarios *Falta de supervisión del jefe de planta hacia los operarios	*Baja producción *La producción se detiene *Pérdidas económicas *Daños a la propiedad planta y equipo	2	20	40	*Capacitación a los empleados sobre el uso adecuado a las maquinas *Mantenimientos preventivos *Supervisiones constantes a los operarios

Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

Continuación tabla 10: matriz de riesgos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

 MATRIZ DE RIESGOS DE LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.													
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción
Producción	Inyección y extracción	Elaborar un producto con las indicaciones establecidas, que cumplan con los requerimientos del cliente y los estándares de calidad	34	Productividad	*Jefe de producción y costos *Operarios de planta	Baja productividad de los empleados	Baja productividad de los empleados en la realización de los productos, debido a que no alcanza el número de productos necesarios para no presentar un aumento en los costos	*Control ineficiente de la supervisión de los empleados	*Aumento en los costos de producción *Baja rentabilidad *Indisciplina de los empleados	2	2	40	*Establecer la producción mínima que debe realizar el operario en las máquinas de inyección y extracción *Supervisión constante por parte del jefe de producción a los operarios *Determinar una sanción a los empleados que no alcanzan el mínimo de producción
			35	Gestión de calidad	*Jefe de producción y costos *Operarios de planta	Falta de una gestión y control sobre la calidad de los productos	En ocasiones los productos no son producidos con los estándares de calidad requeridos	*Falta de un seguimiento para tener un control eficaz *Falta de estandarización de los productos	*Mala producción *Pérdida de clientes *Aumento de los costos *Baja rentabilidad	3	30	90	*Establecer y crear herramientas de gestión de calidad efectivas para el control y supervisión de los productos

Fuente: Elaboración propia, basada en recurso documental del repositorio Universidad Cundinamarca.

La matriz da un análisis de los riesgos en los que puede estar expuesta la compañía en las áreas de administración, contabilidad, ventas, recursos humanos y producción, su causa y efecto, además de un nivel de probabilidad y que tanto impacto puede producir en la compañía, y para dar una posible solución se plantea un plan de acción, por lo que se pudo identificar:

Administración (gestión administrativa): el riesgo que se encuentra presente en esta área es aquel que corre por la falta del manejo de la estructura organizacional con el debido control sobre esta y los miembros que la conforman, debilitando los procesos, procedimientos y objetivos que la organización estipule, para mitigar el riesgo al que puede estar expuesta la organización, se sugiere establecer un sistema de control en la organizacional, en donde se tenga una verificación, supervisión, control en los procesos, procedimientos y en los miembros de la empresa ; estableciendo las funciones y responsabilidades que le sean asignadas.

Contabilidad: los procesos de cartera, tesorería, facturación, compras, nomina e inventarios que son parte de esta área, se identifican algunos riesgos que tienen en común y los cuales debilitan el área en general, la falta de control en los procesos al igual que atrasos y desorganización en los procedimientos y registros, esto generando que la información que es necesaria en esta área no sea precisa ni oportuna, lo que equivale a inconvenientes a la compañía en el proceso de cartera con su recaudo, tesorería con pérdidas en los equivalentes de efectivo, facturación inconvenientes con los clientes, compras con los proveedores, nomina con los empleados y los inventarios con los costos de la operaciones de la empresa, para evitar estos riesgos se sugiere implementar medidas de evaluación, control, supervisión a través de manuales de procedimientos dependiendo de cada áreas para mitigar cada uno de los riesgos existentes al igual que capacitaciones para el manejo correcto y oportuno de cada uno de los procesos del área de contabilidad

Ventas (gestión comercial):el esta áreas se identifica riesgos principalmente con el manejo de los clientes a consecuencia de falta de estudio a los clientes y técnicas nuevas para expandirse a nuevos mercados, debido a esto se corre al riesgo de pérdida de clientes, estancamiento en ventas y baja competitiva en el mercado, por eso se sugiere un control y evaluación sobre los clientes para tener una buena satisfacción al cliente, y buscar técnicas de márketing para expandir y conseguir nuevos mercados elevando ventas

Recursos humanos (talento humano): en esta área se identifica riesgos de control sobre las funciones que ejercen los miembros de la entidad y nuevos miembros que lleguen a ella corriendo el riesgo de manejos inapropiados y malas prácticas en sus funciones , por eso se sugiere que para los empleados activos capacitaciones y evaluación en cada una de sus funciones y para la contratación de nuevos empleados se sugiere una evaluación previa a su contratación dependiendo de cada función y capacitaciones constantes.

Producción: en los procesos de esta área se identifica un riesgo constante en los procedimientos que se deben de aplicar, debido a que no se cuenta con un control y una evaluación sobre el cumplimiento de las funciones y mecanismo utilizados de la manera correcta, lo que produce baja calidad en el producto, niveles bajos de productividad, mala manipulación de la maquinaria, para mitigar este riesgo en el área se plantea controles de los procesos en calidad y productividad con un plan de gestión de calidad, además de estableciendo metas de productividad y sanciones en caso de incumplimiento.

8.3. CAPÍTULO III: MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III

En el presente capítulo se presentará la propuesta de manual interno para la empresa Dilmar y cia Ltda. para desarrollar el presente manual y cumplir con los 17 principios del Coso III se estableció el siguiente plan a seguir, que se muestran en la siguiente imagen.

TABLA 12: Plan para implementación del sistema de control interno basado en el COSO III

Ambiente de control	
Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Código de ética
Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión	Formato de denuncias, Informe de supervisión y seguimiento
Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad	Organigrama, manual de funciones y responsabilidades
Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia	Plan de capacitaciones, plan de incentivos, proceso de inducción
Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad	Manual de funciones y responsabilidades
Evaluación de riesgos	
Principio 6: Especifica objetivos relevantes	Especificación de objetivos
Principio 7: Identifica y analiza los riesgos	Niveles de riesgo
Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude	Formato evaluación del riesgo
Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes	Manual de Procedimientos
Actividades de control	
Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control	Indicadores de gestión y check list de satisfacción laboral
Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	Controles para la Infraestructura Tecnológica
Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos	Políticas de administración
Información y comunicación	
Principio 13: Usa información Relevante	Políticas de comunicación, Formato de peticiones, quejas y reclamos
Principio 14: Comunica internamente	
Principio 15: Comunica externamente	
Supervisión y Monitoreo	
Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	Informe de seguimiento de procesos y el formato para el informe de deficiencias, propuesta para auditorías internas.
Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias	

MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA DILMAR Y CIA LTDA.



UDEEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA



ERIKA JULIETH MILLAN BELTRAN – BRAYAM PRLANDO RODRIGUEZ PAEZ

DILMAR Y CIA LTDA

INTRODUCCIÓN

El control interno debido a la globalización y modernización del mercado en el mundo empresarial se ha convertido en una herramienta que permite alcanzar los objetivos empresariales, fortaleciendo la gestión administrativa de la empresa, permitiendo la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos. De ahí que un sistema de control interno adecuado proporciona una relativa tranquilidad en el desarrollo de la gestión empresarial.

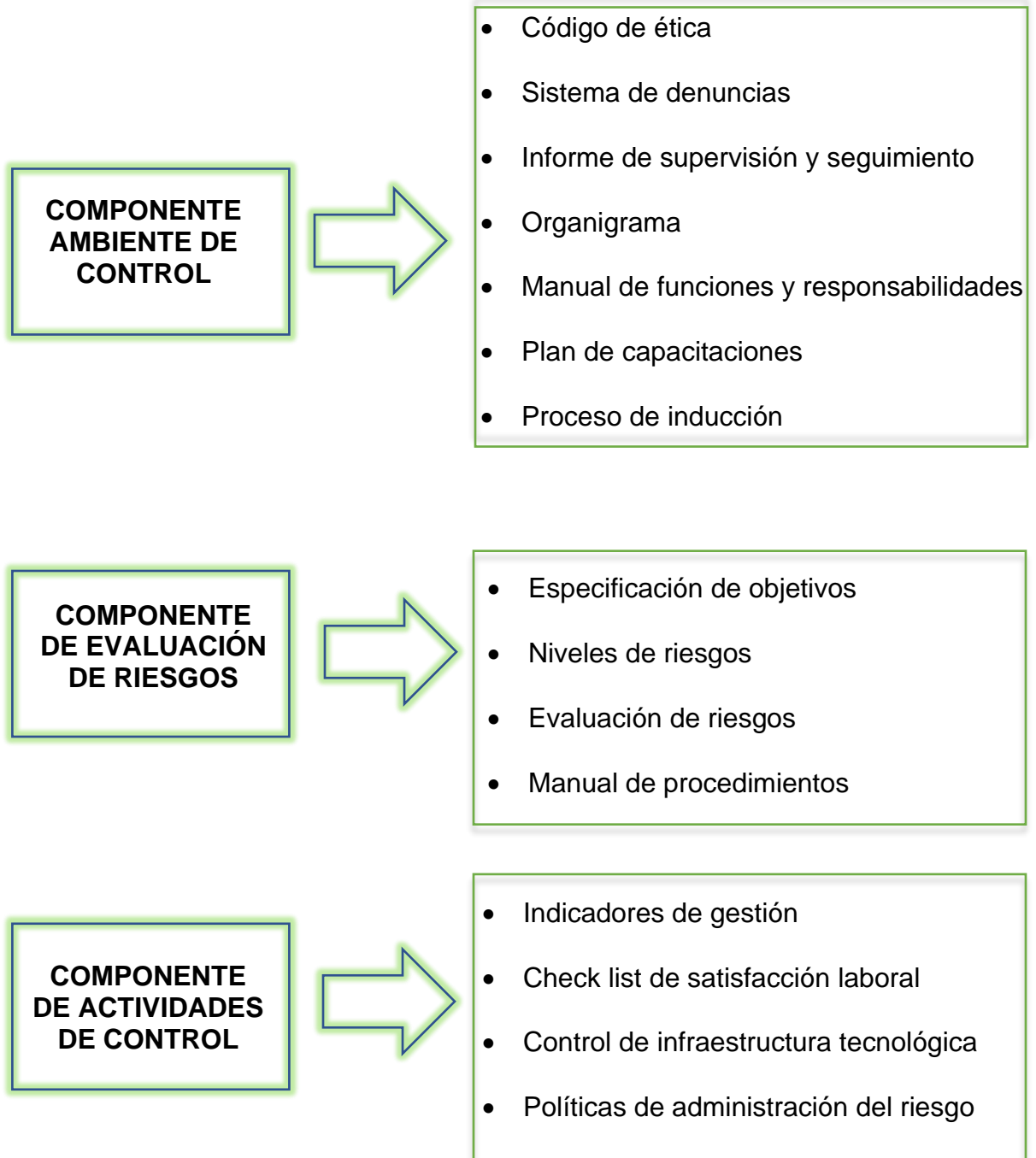
El modelo de control interno Coso tiene sus orígenes en 1992 cuando la comisión ⁴⁹(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado Coso I. En 2004 se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (Coso II), no sería sino hasta 2013 donde se publicaría su tercera versión denominada Coso III, la cual se dividiría en cinco componentes denominados: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión y monitoreo. A su vez derivándose en 17 principios establecidos para el cumplimiento de la empresa.

Por este sentido la propuesta de control interno basada en el modelo Coso III, que se presenta a continuación se dividirá en los cinco componentes anteriormente mencionados y a su vez dando cumplimiento a los diecisiete principios, para esto se presentaran manuales, formatos, check list, políticas y otros.

Las cuales permitan el cumplimiento de los principios para la prevención, mitigación o eliminación de los riesgos que pueden afectar el buen funcionamiento de la empresa, esto permitirá una mejor toma de decisiones, es importante tener en cuenta que, para llevarse a cabo este manual, este proceso se debe fomentar en toda la empresa a fin de permitir el autocontrol y la misma evaluación del control interno.

⁴⁹ QAEC. conocimiento coso. [En línea], España. aec.es, 2016. Disponible en: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

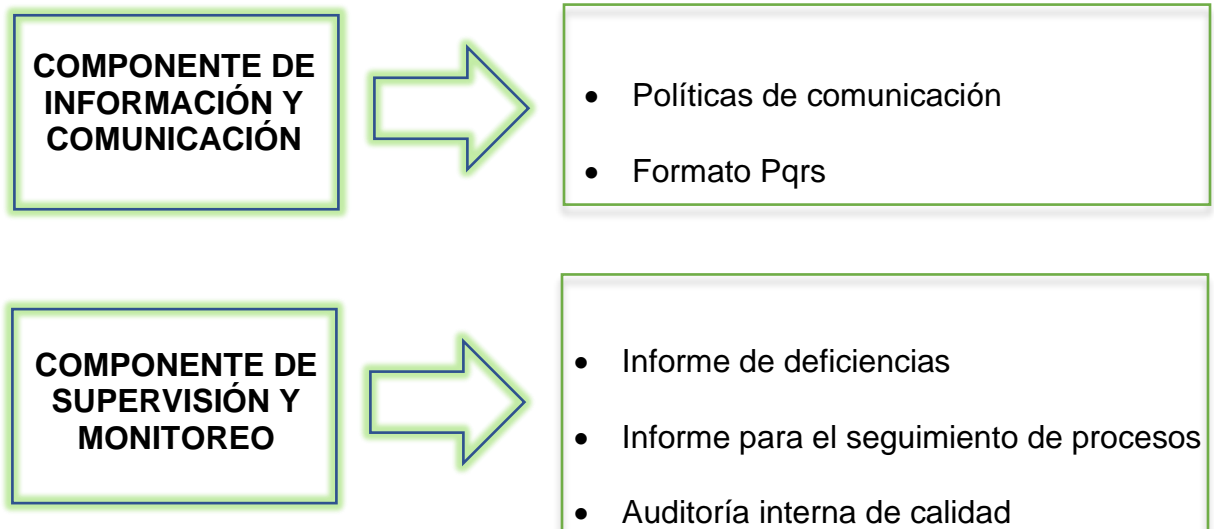
Ilustración 6: Sistema de control interno



Elaboración propia

Fuente: Manual de control interno y sistema de gestión del riesgo. Cámara de dos quebradas. 2017.

Continuación Ilustración 6: Sistema de control interno



Elaboración propia

Fuente: Manual de control interno y sistema de gestión del riesgo. Cámara de dos quebradas. 2017

8.3.1. Ambiente de control

El ambiente de control es donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El ambiente de control es influenciado por factores tanto internos como externos, comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.⁵⁰

El ambiente de control está constituido por cinco principios que se centran en la gestión administrativa estos principios son:

- Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
- Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión
- Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad
- Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia
- Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

⁵⁰ González Martínez Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III, [En línea], ofstlaxcala.gob, 2014. Disponible en: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

8.3.1.1. Código de ética

Para dar cumplimiento con el principio número uno demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos, se realizó el código de ética de la empresa Dilmar y Cia Ltda.

Introducción

El código de ética que a continuación se presentara es un modelo para todos los colaboradores y empleados de la empresa Dilmar y cia Ltda. con el fin de que ante cualquier problema se tomen decisiones correctas e idóneas de acuerdo con los principios y valores, orientando a respetar el ambiente de trabajo y a un actuar ético e integral.

Objetivos

- Definir las responsabilidades de los empleados de la empresa, así como las normas éticas.
- Establecer normas básicas para el comportamiento del personal que laboran en la empresa.
- Establecer un procedimiento para notificar a través de un sistema de denuncias cualquier comportamiento que afecte el ambiente de trabajo o quien falte al código de ética.

Valores

La empresa Dilmar y cia Ltda. tiene el compromiso de un sentido de pertenencia y responsabilidad, es por esto por lo que los valores que se establecen son:

1. Compañerismo
2. Responsabilidad
3. Honestidad
4. Calidad
5. Dinamismo
6. Compromiso
7. Innovación
8. Respeto
9. Transparencia
10. Confianza
11. Tolerancia

Normas éticas generales

1. Tener una conducta leal, respetuosa y honesta.
2. Respetar la libertad y privacidad de los colaboradores de la empresa.
3. No discriminar a ninguna persona por razones de raza, genero, edad, religión, discapacidad o preferencia sexual.
4. Se prohíbe y se debe denunciar cualquier tipo de acoso o hostigamiento dentro del lugar de trabajo.
5. Impedir denunciar injustamente o de mala fe a una persona inocente.
6. Proteger y preservar los activos y bienes de la empresa.
7. No divulgar información confidencial relativa a cualquier proceso.
8. Proteger la privacidad de los datos personales de todos los empleados, proveedores y clientes de la empresa.
9. No utilizar el nombre o los recursos de la empresa para el beneficio personal.
10. Informar con oportunidad sobre violaciones al código de ética.

Normas éticas específicas

1. **Relación con los clientes:** la empresa establecerá relaciones sostenibles con los clientes a través de una oferta de productos de alta calidad, con constante innovación y con un actuar ético y transparente. Alentar a los clientes a cumplir con la normatividad vigente y a denunciar cualquier irregularidad presentada en su atención, de igual manera la empresa denunciara si los clientes o socios participan en actividades ilegales o poco éticas.
2. **Relación con los proveedores:** debemos manejar nuestra relación con los proveedores con honestidad, integridad y respeto. para la selección de proveedores se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:
 - Calidad
 - Servicio
 - Precios competitivos
 - Valores éticos
 - Experiencia
3. **Anticorrupción:** En actividades dentro o fuera de la empresa o a nombre de esta Dilmar y cia Ltda. prohíbe participar en prácticas de corrupción ya sea directamente o a través de terceros
4. **Medio ambiente:** las actividades y negocios se deben realizar se una forma sostenible y responsable con el medio ambiente, con el fin de mitigar los impactos medio ambientales que se generan.

5. **Seguridad y salud en el trabajo:** Consideramos que la seguridad y la salud en el trabajo son tan importantes como cualquier otra función y objetivo de la empresa
6. **Conflicto de intereses:** No se debe contratar a alguien solo porque es un familiar o amigo nuestro o de otro empleado de Dilmar y cia Ltda. Sin embargo, la contratación de familiares y amigos está permitida cuando estos sean los candidatos más calificados y se sigan los procedimientos de contratación adecuados
7. **Manejo de información:** Obtenemos, tratamos, protegemos y preservamos la información como un activo de la empresa con responsabilidad, ética y de acuerdo con las leyes aplicables y con los sistemas establecidos por la administración

Responsabilidades

1. **Gerente general:** Aprobar el contenido del código de ética, autorizar sus adecuaciones y expedir el código de ética.
2. **Recursos humanos:** supervisar el cumplimiento del código de ética y presentar a la administración posibles modificaciones que mejoren el código de ética.
3. **Administración:** conocer y divulgar el código de ética, y reportar cualquier posible violación al código de ética
4. **Empleados:** conocer el código de ética, y reportar cualquier posible violación al código de ética

8.3.1.2. Sistema de denuncias

Para el principio numero dos ejerce responsabilidad de supervisión, se realizó un sistema de denuncias el cual permitirá identificar irregularidades, y a su vez permite a los colaboradores denunciar conductas inapropiadas sobre los principios y valores éticos de la empresa.

En la empresa Dilmar y cia Ltda. los valores son una parte fundamental para la cultura y el ambiente empresarial, es por esto por lo que se tomaran medidas sobre cualquier notificación de conductas inapropiados.

Los siguientes son parámetros para la efectividad del sistema de denuncias.

- Las denuncias las recibirá el superior inmediato del afectado o recursos humanos ya sea a través de correo electrónico, líneas telefónicas o cualquier

otro medio de comunicación efectivo, manteniendo la confidencialidad, sobre el afectado.

- El hecho de no denunciar alguna violación al código de ética o a los valores de la empresa de la cual se tenga conocimiento va a implicar ser responsable del mismo y ser merecedor de alguna sanción.
- La sanción será definida de acuerdo con la gravedad de la falta del acto cometido.
- Las sanciones van desde las amonestaciones verbales, escritas, despido o denuncia penal ante las autoridades competentes.
- Las sanciones serán designadas e impuestas por nivel jerárquico superior del infractor que cometió la falta.

Durante el proceso de denuncias existen cinco momentos los cuales se ilustran a continuación:



8.3.1.2.1. Formato de denuncias

Se realizó un formato para una hoja de denuncias en el cual se registrará las irregularidades encontradas respecto a las conductas y principios éticos establecidos en el código ética, siguiendo el procedimiento del sistema de denuncias.

ILUSTRACIÓN 8: Hoja de denuncias

		DILMAR Y CIA LTDA Hoja de denuncias	
1. Lugar del hecho			
En:	_____	Fecha:	_____
2. Identificación del denunciante			
1°	Apellido: 2°	Apellido:	Nombre:
_____	_____	_____	_____
Edad:	Domicilio:	Teléfono:	
_____	_____	_____	
Área	de	trabajo:	Cargo:
_____	_____	_____	_____
3. Identificación del denunciado			
Nombre:			

Área	de	trabajo:	Cargo:
_____	_____	_____	_____
4. Descripción del hecho			

5. Firma:			

Fuente: Elaboración propia

8.3.1.3 Informe de supervisión y seguimiento

En este documento se realiza para dar cumplimiento con el principio número dos, en este debe reflejar las insuficiencias o fallas técnicas detectadas en los procesos y procedimientos de la empresa.

Propósito

Cumplir con los objetivos de cada área asignados correspondientemente como lo son calidad, competitividad, responsabilidad, eficacia y eficiencia.

Responsabilidades específicas

1. Área de producción

- Programación
- Coordinación de mantenimiento y supervisión de equipos
- Control y seguimiento del desperdicio de MP.
- Control de calidad en la recepción del producto.
- Inspección, colaboración y seguimiento de registros y formatos de producción

2. Área de contabilidad

- Control y seguimiento de los libros contables
- Control y seguimiento sobre los registros contables realizados
- Preparación de impuestos
- Seguimiento de la normatividad vigente
- Supervisión del registro contable de compra y venta

3. Administración

- Verificación de la Coordinación de las áreas de la empresa
- Velar por la gestión eficiente en cada una de las áreas
- Evaluación de la toma de decisiones
- Coordinación y planeación de la compra de bienes

4. Área de ventas


- Seguimiento y control a las metas de ventas especificadas.
- Evaluación de las estrategias de ventas
- Control y seguimiento de la atención al cliente

- Inspección, colaboración y seguimiento de las ventas

5. Área de recursos humanos

- Control y seguimiento de las capacitaciones a los empleados
- Evaluación de desempeño de los empleados
- Seguimiento al proceso de contratación
- Inspección, colaboración y seguimiento de las quejas, reclamos y sugerencias
- Evaluación de la selección de problemas

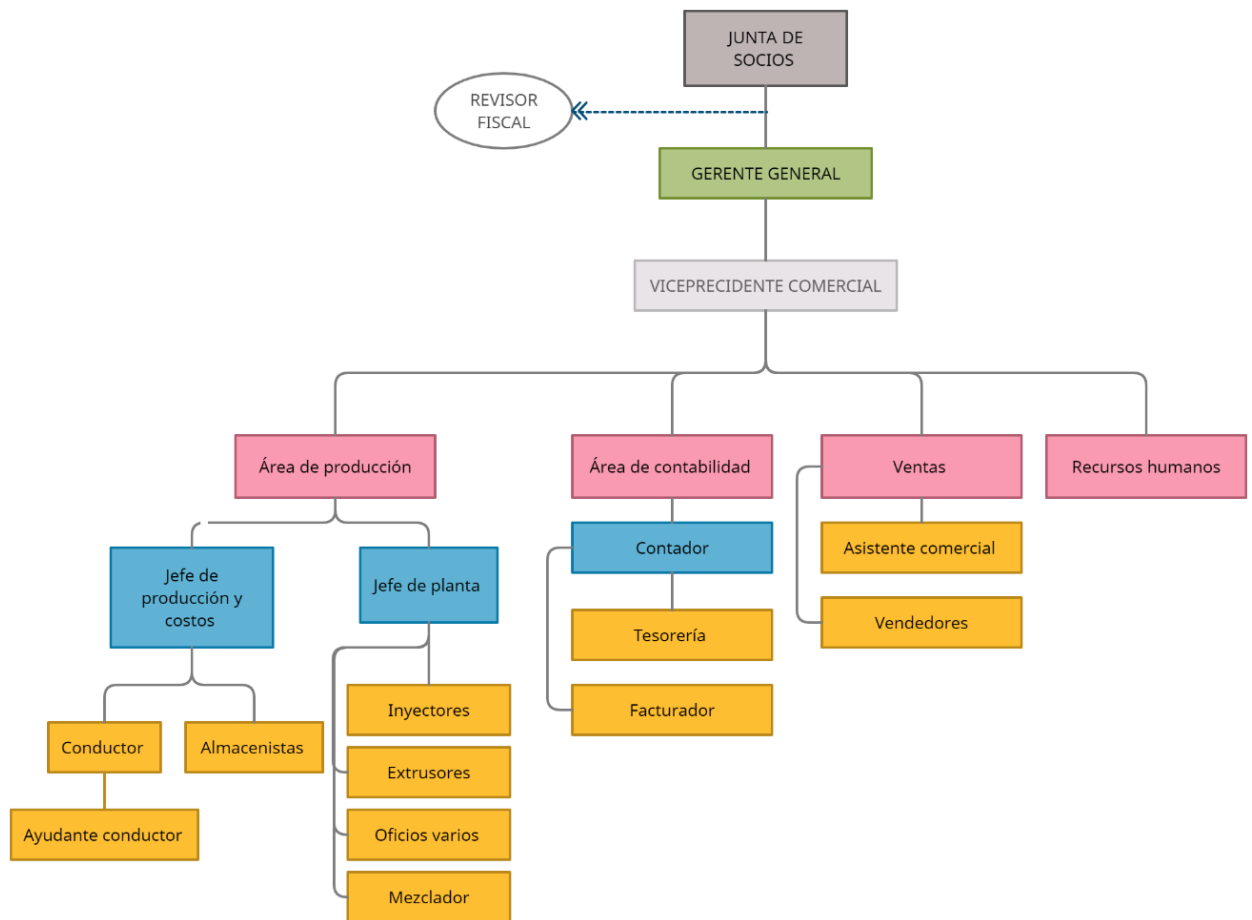
ILUSTRACIÓN 9: Formato de informe de supervisión

 Formato de informe de supervisión	
1. objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • reconocer diferentes tipos de problemas que se presenten • reconocer las actividades de atención • Identificar las fallas técnicas detectadas
2. analizar	<p>los problemas e identificar soluciones y reconocer los tipos de problemas que se presenten como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ausencia del personal • cambios de turnos • fallas en las maquinas • producción incompleta • fallas en los equipos de computo • fallas en los sistemas • fallas humanas
3. explicación	<p>se debe explicar las situaciones encontradas</p>
4. soluciones	<p>los problemas se describirán las posibles soluciones y notificar de ser necesario las mejoras a realizar y los hallazgos encontrados</p>

8.3.1.4. Organigrama

En la actualidad la empresa Dilmar y cia Ltda. ha ido creciendo y se han implementado varios niveles o cargos, es por ello por lo que se debe crear un organigrama estructural con la finalidad de asignar por área las responsabilidades o funciones.

ILUSTRACIÓN 10: Propuesta de organigrama



Fuente: elaboración propia

Niveles jerárquicos

Ilustración 11: Niveles jerárquicos



Fuente: Elaboración propia

La empresa Dilmar y Cia Ltda. divide sus niveles jerárquicos en cuatro niveles los cuales son: Gerente general, vicepresidencia, Supervisores y operarios

- Junta de Socios:** es la mayor autoridad en la empresa, debido a que son los propietarios de esta.
- Director ejecutivo o gerente general:** es la segunda autoridad sobre la empresa, después de los socios, siendo su principal función la de administrar y la toma de decisiones de la empresa.
- Vicepresidente:** se encarga de mantener la dirección general y establecer los objetivos y estrategias generales de la empresa, también se desempeña como asesor en la toma de decisiones de la empresa.
- Supervisores:** son los principales puestos intermedios de los que cuenta la empresa. Su función es la de dirigir y coordinar a los trabajadores de una determinada área con el fin de llevar a cabo las actividades planteadas por los mandos superiores. Tienen potestad para tomar decisiones a nivel técnico.
- Operarios:** Se considera el nivel más básico dentro de la jerarquía de la organización y empresa, la cual está compuesta por los diferentes operarios y profesionales que desempeñan la labor rutinaria y llevan a cabo las tareas y operaciones que los puestos superiores les indican cómo su labor específica.

- Revisor fiscal:** Es una persona externa e independiente a la organización, la cual su función principal es la vigilancia y supervisión de la empresa.

8.3.1.5. Manual de funciones y responsabilidades

Introducción

El presente manual de funciones para la empresa Dilmar y cia Ltda., tiene la intención ser una herramienta que brinde de forma clara y sencilla información sobre la estructura organizacional, especificando las funciones para el personal responsable de cada una de las áreas de manera que se cumpla con la misión, visión y objetivos empresariales, así como el detalle del perfil profesional requerido para cada puesto de trabajo.

Este manual servirá como instrumento de soporte para optimizar los procesos administrativos y conseguir la efectividad y eficiencia en los aspectos concernientes con el talento humano de la empresa.

Objetivo


Determinar las responsabilidades y funciones de los empleados vinculados a cada uno de los cargos de la empresa Dilmar y cia Ltda.

El manual tiene los siguientes objetivos:

- Ser útil para orientar el desempeño, precisar de manera clara y concisa la razón de ser de cada empleo, determinar sus particulares responsabilidades y requisitos.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de educación, experiencia, habilidades y destrezas, como un medio para objetar otros procesos como son: Selección y vinculación de personal, inducción, capacitación, entrenamiento y retroalimentación de la gestión.
- Generar en los funcionarios de Dilmar y cia Ltda. compromiso en el desempeño eficiente de los cargos, entregando la información básica sobre los mismos.

8.3.1.5.1. Descripción de funciones

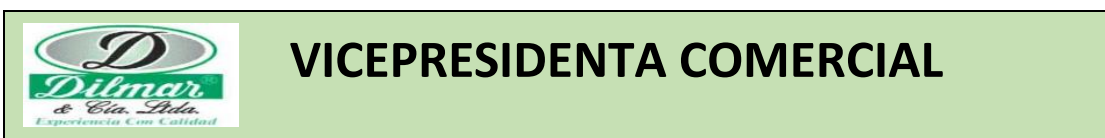
TABLA 13: Manual de funciones y responsabilidades

	GERENTE GENERAL
Objetivo: Ejercer la representación legal de la empresa y administrarla bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad.	
Denominación del puesto: Gerente general	
Área a la que pertenece: Administrativa	
Nivel jerárquico: Ejecutivo	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none">• Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa• Formular planes y programas que deba cumplir la empresa.• Dirigir la gestión administrativa y financiera, coordinar sus actividades bajo una administración prudente.• Establecer los sueldos, remuneraciones al personal de conformidad con la Ley• Establecer incentivos al personal de conformidad con la ley• Organizar las operaciones de la empresa• Verificar el cumplimiento con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con el área de trabajo para evitar accidentes y riesgos laborales.• Administrar de manera adecuada los recursos destinados a maquinaria, equipo, mercancías, instalaciones y herramientas de la empresa	
Perfil	
<ul style="list-style-type: none">• Estudios Superiores: universitarios• Títulos: De acuerdo con el cargo• Experiencia: Tener experiencia profesional o administrativa no inferior a 2 años	

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Planificar, dirigir y coordinar las acciones relacionadas con las ventas y la administración.

Denominación del puesto: Vicepresidenta comercial

Área a la que pertenece: Administrativa

Jefe inmediato: Gerente general

Nivel jerárquico: Ejecutivo

Responsabilidad

Informar sobre el funcionamiento, deficiencias y mejoras a realizar dentro de la empresa.

Funciones principales

- Promover y monitorear la mejora en la organización.
- Planificar, ejecutar y verificar Auditorías Internas.
- Planificación y verificación del cumplimiento del presupuesto
- Control y supervisión de los procesos productivos de la empresa.
- Evaluar personal a su cargo
- Proponer a la alta dirección las mejoras en equipos y procesos, las cuales serán evaluadas en cuanto a su viabilidad y ejecución.
- Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional

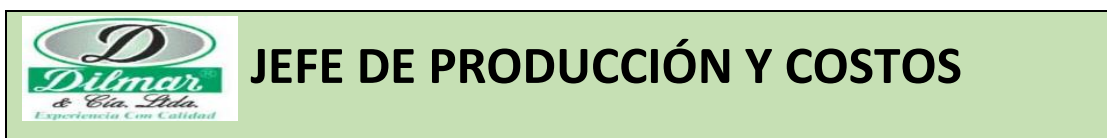
Perfil

- Estudios superiores: Universitarios
- Títulos: De acuerdo con el cargo
- Experiencia: Tener experiencia profesional o administrativa no inferior a 2 años

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Planificar, organizar, coordinar, controlar, y evaluar las operaciones del área de producción.

Denominación del puesto: Jefe de producción y costos

Área a la que pertenece: Producción

Jefe inmediato: Vicepresidenta comercial

Nivel jerárquico: Ejecutivo

Responsabilidad

Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de los recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

Funciones principales

- Verificación del funcionamiento correcto de la maquinaria.
- Verificación de la calidad de producción.
- Verificación y cumplimiento de la productividad.
- Medición de costos.
- Coordinar los recursos disponibles eficientemente.
- Disminuir y controlar el producto no conforme de los procesos productivos en la fábrica.
- Realizar constante mejoramiento de las condiciones de operación de la maquinaria buscando mejora de la productividad de la misma.

Perfil

- Estudios superiores: Universitarios o tecnológicos
- Títulos: De acuerdo con el cargo
- Experiencia: Tener experiencia en los procesos y procedimientos de producción no inferior a 2 años

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



JEFE DE PLANTA

Objetivo: Planificar, organizar, coordinar, controlar, y evaluar las operaciones del área de producción.

Denominación del puesto: Jefe de planta

Área a la que pertenece: Producción

Jefe inmediato: Vicepresidenta comercial

Nivel jerárquico: Ejecutivo

Responsabilidad

Establecer el control de calidad de cada lote de producción, Supervisar el proceso de producción en todas las áreas, de igual manera es responsable de la documentación de los lotes fabricados.

Funciones principales

- Lidera la producción, mantenimiento y aseguramiento de calidad.
- Lidera la implementación de nuevos productos y procesos.
- Gestiona eficiencia de los procesos y mejoras en los productos.
- Proponer y liderar estrategias enfocadas al desarrollo de cultura de calidad y servicio interno.
- Controlar el inventario de materiales en el proceso de planta con base en el balance de las ordenes de fabricación e informar a la alta dirección cualquier anomalía.
- Asegurar la disponibilidad de moldes para producción e informar con la debida anticipación al encargado.
- Controlar continuamente, con base en el sistema de información, la producción por máquina.

Perfil

- Estudios superiores: Universitarios o tecnológicos
- Títulos: De acuerdo con el cargo
- Experiencia: Tener experiencia en el manejo de personal a cargo no inferior a 1 año

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



ALMACENISTA

Objetivo: Verificar y preservar los productos terminados de la empresa, como la materia prima necesaria para la producción

Denominación del puesto: Almacenista

Área a la que pertenece: Producción

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Jefe de producción y costos

Responsabilidad

Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración

Funciones principales

- Registrar datos de MP y preparar reportes con los mismos
- Recibir la mercancía del proveedor, verificar orden de compra y estado del producto.
- Controlar inventarios a su cargo.
- Realizar pedidos de insumos para no superar el stock.
- Velar por el orden en la bodega.
- Velar por la limpieza de la bodega.
- Realizar conteos de mercancía.
- Cargar la mercancía al vehículo de la empresa y/o cliente.
- Alistar y rectificar la mercancía a despachar.

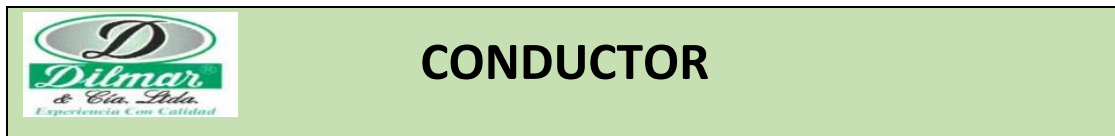
Perfil

- Estudios: Técnicos o tecnológicos
- Títulos: De acuerdo con el cargo
- Experiencia: Tener experiencia no inferior a 2 años sobre el manejo de inventario.

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Cumplir con las entregas y pedidos estipulados en el tiempo y lugar acordado

Denominación del puesto: Conductor

Área a la que pertenece: Producción

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Jefe de producción y costos

Responsabilidad

Realizar las entregas en el tiempo y lugar establecido, de acuerdo con las especificaciones del cliente.

Funciones principales

- Tener los documentos personales y del automotor al día e informar sobre vencimiento de requisitos legales.
- Salvaguardar la mercancía
- Tener en condiciones aptas el vehículo e informar sobre necesidades de mantenimiento.
- Desplazamiento, cobro de factura de contado/cartera y entrega del pedido.
- Verificar que la entrega de los productos sea correcta
- Llevar el buen nombre de la empresa
- Organizar ruta de entrega.
- Manejo de gastos de viaje.

Perfil

- Estudios: Bachillerato
- Títulos: Bachiller
- Experiencia: Tener experiencia en conducción no inferior a 1 año

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Cargar y descargar la mercancía desde la bodega de la empresa hasta el lugar indicado por el cliente velar por el buen estado de la mercancía trasportada.

Denominación del puesto: Ayudante de conductor

Área a la que pertenece: Producción

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Conductor

Responsabilidad

Mantener y preservar la mercancía desde el momento que sale de bodega hasta el lugar de entrega indicado por el cliente.

Funciones principales

- Realizar cargue de la mercancía al vehículo de la empresa.
- Entregar mercancía al cliente.
- Asistir al conductor.
- Apoyo en las labores de almacén.

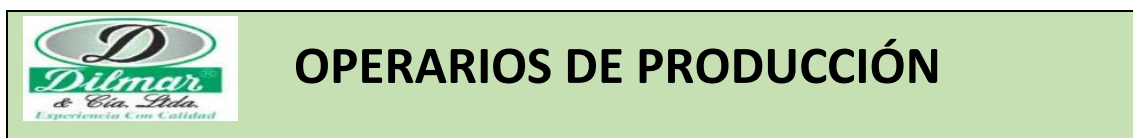
Perfil

- Estudios: Bachillerato
- Títulos: Bachiller
- Experiencia: Tener experiencia o conocimiento sobre el transporte de mercancía.

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Preservar y cumplir las especificaciones de manejo de la maquinaria bajo su responsabilidad

Denominación del puesto: Operario de producción

Área a la que pertenece: Producción

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Jefe de planta

Responsabilidad

Preservar y cuidar las maquinas bajo su cuidado.

Cumplir con la producción.

Funciones principales

- Sacar la producción indicada en el tiempo establecido.
- Mantenimiento de la maquinaria a cargo.
- Aseo e inspección de la maquinaria a cargo.
- Cumplir con la orden de producción establecida.
- Verificar la calidad de los diferentes productos y accesorios realizados.
- Empacar el producto (cuando se requiere).
- Preservar y cuidar los moldes de producción.

Perfil

- Estudios: Bachillerato
- Títulos: Bachiller
- Experiencia: Referencias del trabajo anterior y experiencia en el manejo de maquinaria.

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Custodiar y controlar los recursos de la empresa, y elaborar el presupuesto

Denominación del puesto: Tesorero

Área a la que pertenece: Contabilidad

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Vicepresidenta comercial

Responsabilidad

Velar por los recursos económicos de la empresa

Funciones principales

- Elaborar el presupuesto.
- Velar por las cuentas de efectivo de la empresa.
- Custodia de los recursos de la empresa.
- Programar los pagos.
- Generar cartera.
- Direccionar el proceso de cobro.
- Hacer cobro telefónico.
- Estudio de créditos.

Perfil

- Estudios: Universitarios o técnicos.
- Títulos: Según el cargo.
- Experiencia: Tener experiencia en el manejo en administración y manejo de efectivo y cuentas por cobrar.

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Llevar la contabilidad de la empresa de acuerdo con la normatividad vigente

Denominación del puesto: Contador

Área a la que pertenece: Contabilidad

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Vicepresidenta comercial

Responsabilidad

Llevar al día y correctamente la contabilidad de la empresa

Funciones principales

- Dirigir la contabilidad de la empresa.
- Elaboración de la información exógena
- Asesoramiento financiero y tributario.
- Presentación y análisis de los estados financieros.
- Liquidación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Análisis y respuesta a los requerimientos dirigidos a la entidad por diferentes organismos de control.
- Liquidación de los impuestos.
- Tener la información contable al día y a disposición cuando se requiera.
- Preparar las declaraciones tributarias a los entes de control.
- Expedir los certificados que se requieran.


Perfil

- Estudios: universitarios
- Títulos: contador público titulado
- Experiencia: Haber ejercido como contador público es un periodo no inferior a 5 años.

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

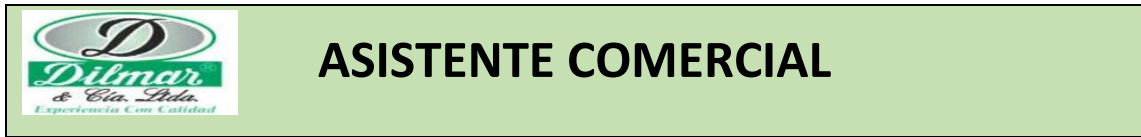
Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.

 <h2 data-bbox="711 296 1019 338">FACTURADOR</h2>
<p>Objetivo: Realizar las facturas correspondientes de acuerdo con la normatividad vigente</p>
<p>Denominación del puesto: Facturador</p>
<p>Área a la que pertenece: Contabilidad</p>
<p>Nivel jerárquico: Operativo</p>
<p>Jefe inmediato: Vicepresidenta comercial</p>
<p>Responsabilidad</p>
<p>Realizar las facturas de acuerdo con la normatividad aplicada a cada cliente y proveedor dependiendo su grupo económico.</p>
<p>Funciones principales</p>
<ul style="list-style-type: none">• Ingresar las facturas de compra.• Realizar las facturas de venta.• Generación de inventarios.• Generación de las requisiciones.• Causación de documentos.• Manejo de caja.• Manejo de bancos.• Contabilización automática e impresión de informes.
<p>Perfil</p>
<ul style="list-style-type: none">• Estudios: Técnicos o tecnológicos• Títulos: De acuerdo con su cargo• Experiencia: Experiencia en el sistema contable world office.

Fuente: Dilmar y cia Ltda.
Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Asesorar a los clientes a cerca de los productos de la empresa y cuál es el más conveniente para ellos.

Denominación del puesto: Asistente comercial

Área a la que pertenece: Ventas

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Vicepresidenta comercial

Responsabilidad

Asesorar y conseguir potenciales clientes para la empresa
Tener una adecuada atención al cliente

Funciones principales

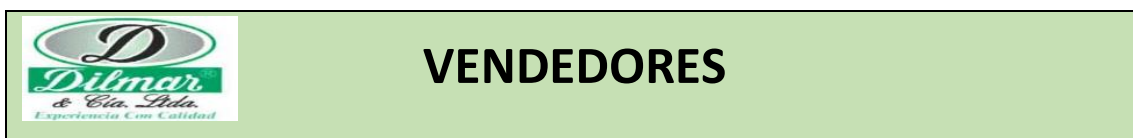
- Atención al cliente
- Realización de ventas
- Marketing de la empresa y sus productos
- Seguimiento al crédito realizado a los clientes
- Facturación de las ventas
- Cotizaciones
- Pedidos

Perfil

- Estudios: técnicos o tecnológicos
- Títulos: de acuerdo con su cargo
- Experiencia: experiencia en atención al cliente no inferior a 1 año y manejo de cómputo.

Fuente: Dilmar y cia Ltda.
Elaboración propia

Continuación tabla 13: Manual de funciones y responsabilidades.



Objetivo: Conocer el producto y tener una óptima relación con los clientes para obtener la fidelidad de estos

Denominación del puesto: Vendedor

Área a la que pertenece: Ventas

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Vicepresidenta comercial

Responsabilidad

Generar ventas para la empresa

Funciones principales

- Llevar el buen nombre la empresa
- Atención al cliente
- Realización de ventas
- Marketing de la empresa y sus productos
- Cotizaciones
- Pedidos
- Solicitud estudio de créditos
- relación de pagos clientes según bancos.

Perfil

- Estudios: técnicos o tecnológicos
- Títulos: de acuerdo con su cargo
- Experiencia: experiencia en atención al cliente no inferior a 1 año

Fuente: Dilmar y cia Ltda.

Elaboración propia

8.3.1.6. Plan de capacitaciones

Un plan de capacitaciones es fundamental para la empresa debido a que este ayuda a minimizar y disminuir los riesgos potenciales que se presentan a la empresa debido a un mal manejo de procesos de los cuales no se desarrollan de la manera adecuada, es por esto por lo que se propone el siguiente plan de capacitaciones.

Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Dilmar y cia Ltda.

Fines del plan de capacitación

- Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción y la buena comunicación entre los empleados de Dilmar y cia Ltda.

Objetivos Generales

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos de trabajo.

Objetivos específicos

- Actualizar y ampliar los conocimientos de cada área
- Elevar y mantener el nivel de eficiencia individual de los empleados, así como el nivel colectivo
- Ayudar en la preparación del personal calificado, de acuerdo con los objetivos, planes y programas de la organización
- Apoyar a la continuidad y desarrollo de la empresa

Las acciones de capacitación que a continuación se plantean van acorde con los objetivos empresariales, con el fin de mejorar los procesos productivos de las diferentes áreas de la empresa, centrándose en las capacitaciones necesarias para el mejoramiento de procesos y procedimientos para las áreas de contabilidad, producción, recursos humanos, administración y ventas.

TABLA 14: Propuesta plan de capacitaciones.

Propuesta de plan de capacitaciones			
Tema	Área	Periodicidad	población objetivo
Gestión de inventarios	Producción Contabilidad	Anual	Personal de producción y contabilidad antiguo y nuevo
Manejo de Excel	Administración Contabilidad Ventas	Anual	Personal de las áreas descritas que debido a su cargo manejan la herramienta Excel
Manejo del sistema world office	Administración Contabilidad	Anual	personal que maneje el sistema world office
Manipulación de maquinaria	Producción	Anual cuando se requiera	Al personal nuevo y cada vez que llegue una maquina nueva o un molde nuevo
Primeros auxilios	Producción Contabilidad Recursos humanos Administración Ventas	Semestral	Primordialmente el personal perteneciente a la brigada de primeros auxilios de la empresa.
Seguridad y salud en el trabajo	Producción Contabilidad Recursos humanos Administración Ventas	Bimestral	Todos los miembros de la empresa
Marketing digital	Ventas Administración	semestral	Personal encargado en la atención al cliente
Capacitación en el manejo y elaboración de las planillas	Producción	Anual	Personal nuevo y cada vez que se actualicen las planillas
Manipulación de materiales	Producción	Anual	Personal del área de producción que tienen contacto con los materiales peligrosos.
Actualización normativa	Contabilidad Administración	Semestral	Contador y miembros de la gerencia
Actualización tributaria	Contabilidad	Trimestral	Contador y miembros de la gerencia

Fuente: Elaboración propia

8.3.1.7. Plan de incentivos

Introducción

Para incentivar a los empleados de la empresa y obtener un mejor sentido de pertenencia por la empresa y llevando a cabo los valores éticos y morales, se propone realizar la campaña del empleado del mes.

Objetivo

Crear una campaña que reconozca los méritos de los empleados eficientes y eficaces, que representen los valores éticos y morales de la empresa.

Fines del plan de incentivos


- Motivar e incentivar a los empleados, dando un reconocimiento a aquel empleado que durante el mes desempeñó activamente sus actividades, y es una referencia al cumplimiento de los valores éticos y morales de la empresa.

Cualidades del empleado del mes

Para la elección del empleado del mes se tendrán en cuenta las siguientes cualidades:

- compromiso con la empresa
- puntualidad
- eficiencia en las actividades desarrolladas
- entusiasmo
- compañerismo
- productividad
- proactividad
- trabajo en equipo
- positividad
- actitud
- adaptación a nuevas situaciones

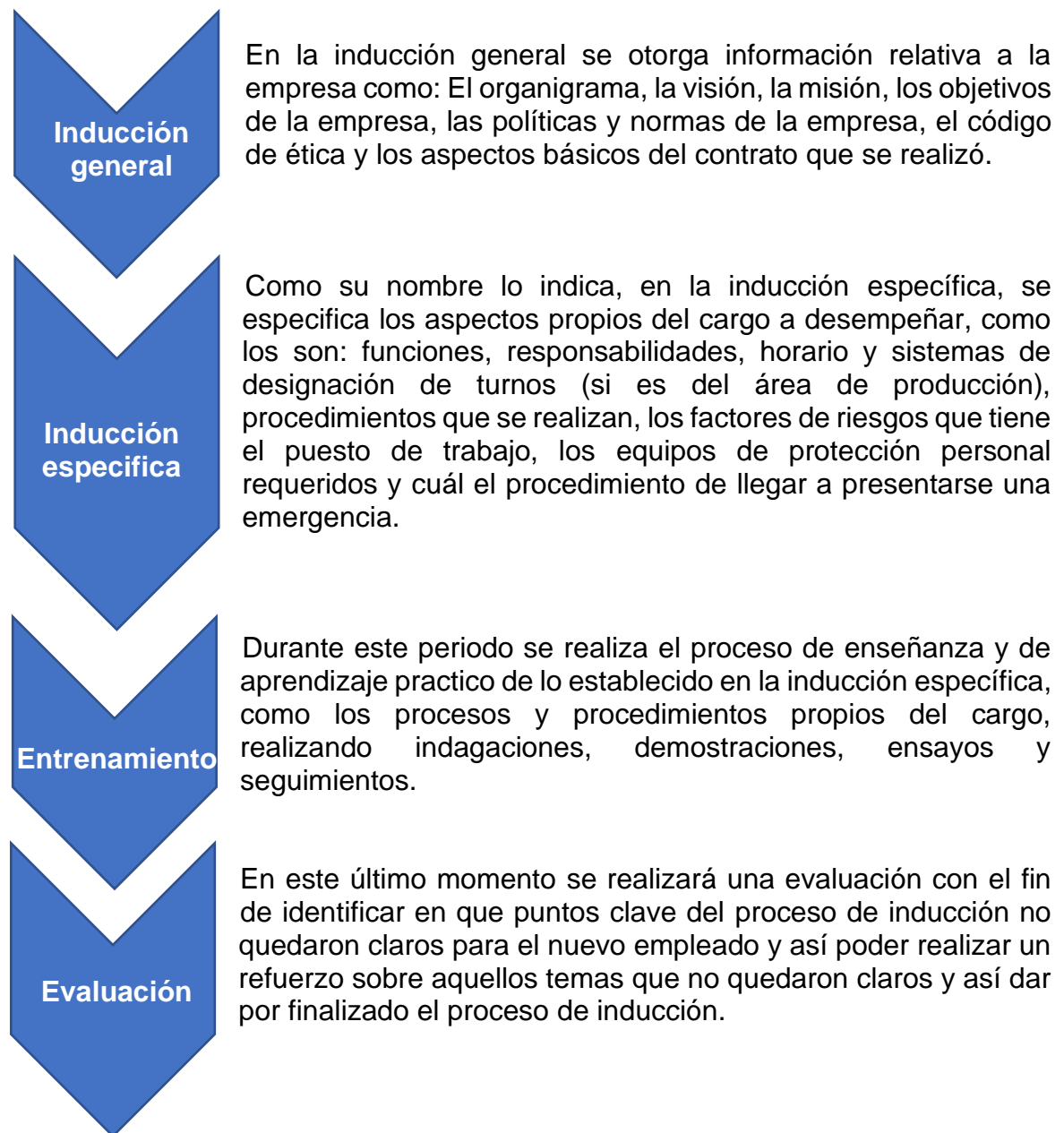
TABLA 15: Formato evaluativo plan de incentivos

		Formato evaluativo plan de incentivos				
Nombre	_____					
Cargo	_____					
Fecha	_____					
Evaluador	_____					
<p>Califique del 1 al 5 siendo 1 bajo y 5 superior considerando el desempeño del trabajador en las diferentes características</p>						
Características	1	2	3	4	5	
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Compromiso con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eficiencia en las actividades desarrolladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entusiasmo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Compañerismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Proactividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Positividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Actitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Adaptaciones a nuevas situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Fuente: elaboración propia

8.3.1.8. Proceso de inducciones

Para el proceso de inducción de la empresa Dilmar y Cia Ltda. se propone que se realice en tres momentos específicos los cuales serían inducción general, inducción específica, entrenamiento y evaluación, la duración de estos momentos dependerá del cargo a desempeñar y la complejidad de este⁵¹.



⁵¹ RAMÍREZ, Gabriel Eugenio, Procesos de inducción y entrenamiento, División gran empresa, [En línea], arlsura.com 2014. disponible en: https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribucion/inducion.pdf

8.3.2. Evaluación de riesgos

El componente de evaluación busca identificar y eliminar riesgos presentes en el entorno de trabajo así como la valoración de la urgencia de actuar⁵², de igual manera identifica los riesgos que amenazan con los objetivos del control interno los cuales son los de operación, los de la información financiera y los de cumplimiento, los riesgos que afectan a la compañía son cambiantes, por esto se debe implementar mecanismos necesarios para identificar, evaluar y medir el riesgo, para realizar un plan de acción que mitigue o elimine el riesgo.

El segundo componente del modelo Coso III este compuesto por cuatro principios los cuales son:

- Principio 6: Especifica objetivos relevantes
- Principio 7: Identifica y analiza los riesgos
- Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude
- Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

8.3.2.1. Objetivos

Para la realización de los objetivos de cumplimiento, de operación y de información financiera, es necesario conocer la misión, visión, metas y la política de calidad, debido que estos son la base de la organización ya que dan las directrices de la proyección que desea la empresa.

Misión establecida

La Misión hace referencia a la actividad que ejerce la empresa dentro del conjunto del mercado⁵³, la empresa cuenta con una misión establecida la está orientada a responder las preguntas: ¿qué hacen?, ¿cuál es el tipo de negocio?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su público objetivo?

“Dilmar & cia. Ltda., es una Compañía dedicada a satisfacer las necesidades del sector de la construcción y el mundo ferretero con productos de excelente calidad”

⁵² GONZÁLEZ Martínez Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III, [En línea], ofstlaxcala.gob, 2014. disponible en: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27>.

⁵³ Crecer.cl. MISIÓN Y VISIÓN EN LA EMPRESA. ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES? [En línea], crecer.cl, 2014. disponible en: www.crecer.cl, recuperado de: crecer.cl/importancia-mision-vision-empresas/#:~:text=La%20misión%20y%20visión%20permite,de%20crecimiento%20y%20desarroll.

Visión establecida

La Visión apunta a la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro; su proyección, la empresa cuenta con una visión establecida que apunta a un crecimiento de la compañía en los próximos años.

“Dilmar & cia. Ltda., será reconocida como una Compañía líder en el sector de la construcción, que entiende las necesidades a satisfacer de sus clientes a través de la producción y distribución de sus productos y la comercialización de las mejores marcas. Lo anterior, articulado con las relaciones de valor, asociadas al conocimiento superior de sus clientes soportado en la calidad y talento humano de los miembros de la organización”⁵⁴.

Política de calidad (propuesta)

la empresa en la actualidad no cuenta con una política de calidad, por eso se propone la siguiente política.

“Ofrecer productos de construcción y ferretería de óptima calidad, satisfaciendo a los clientes, mediante la mejora continua de procesos y el desarrollo permanente de nuestro recurso humano”

Esta política está orientada al mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos de la empresa, a través del desarrollo de las capacidades del personal de la empresa, y de escuchar las necesidades del cliente, para poder obtener una satisfacción completa de este acerca de la calidad del producto.

Metas (propuesta)

La empresa debe Tener como meta el desarrollo económico de la empresa a corto plazo y expandiendo sus productos para que estos sean acogidos por nuevos clientes y así poder expandir su actividad económica a través de mecanismos de comercialización que permitan abastecer a nivel nacional e internacional ofreciendo un excelente producto, tanto en diseño, calidad, conformidad, de igual manera se propone que en cada uno de los productos fijar una sola meta la satisfacción total del cliente. Este principio llevara a exigir el mejor de los productos, utilizando materia prima optima.

Objetivos de cumplimiento

Los objetivos de cumplimiento se relacionan a la obediencia de leyes y normas establecidas tanto por los organismos de control, como por las políticas de la empresa.

⁵⁴ Dilmar y cia Ltda. Misión y visión [En línea], Bogotá, dilmarycia.com 2014. disponible en: <https://dilmarycia.com.co/nosotros/>

- Verificar que las acciones y decisiones tomadas por la administración de la empresa estén enmarcadas dentro los ámbitos legales y deben corresponder a toda la normatividad vigente que aplique al sector económico de la empresa.
- Considerar los riesgos y la tolerancia de los riesgos que competen y posee la empresa.

Objetivos de operación

los objetivos de operación están relacionados con la eficacia y eficiencia de los procesos y procedimientos de la empresa.

- Incluir metas de desempeño operativo y financiero que ayuden a la empresa a medir la productividad de esta.
- Mejoramiento de la atención al cliente
- Hay que asegurar que el producto cumpla con los estándares de calidad
- Gestionar al personal del proceso productivo
- Controlar y planificar el inventario

Objetivos de información financiera

los objetivos de información financiera se realizan con el fin de obtener información confiable y verídica

- Cumplir con los estándares de contabilidad aplicables.
- Reflejar la realidad económica de la empresa.
- Cumplir con los marcos y estándares establecidos para la información financiera.
- Contar con un sistema de información confiable⁵⁵.

⁵⁵ CONEXIÓN ESAN. ¿Qué buscan las organizaciones con el control interno? 27 de febrero 2017. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno/>

8.3.2.2. Niveles de riesgo

Para analizar los niveles de riesgo de la empresa, se clasificaron los riesgos dependiendo su probabilidad y su impacto de la siguiente manera:

TABLA 16: Probabilidad del riesgo.

Nivel	Probabilidad	Descripción
3	Alto	Se experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que están en un punto en que la continuidad del negocio está en duda. Esta presenta una gran probabilidad de fallas operacionales y/o información. Es necesario que se promueva acciones correctivas urgentes
2	Medio	El proceso o procedimiento está experimentando una combinación de factores adversos que requiere acciones correctivas de relativa urgencia. Los problemas están identificados y requieren preocupación y monitoreo.
1	Bajo	Hay controles que mitigan a un nivel de riesgo, si hay deficiencias, estas son de naturaleza menor y pueden ser fácilmente administradas

Fuente: elaboración propia

Para poder determinar el impacto del riesgo es necesario clasificarlo entre leve, moderado y grave, de igual manera el impacto se valorará en 10, 20 y 30 respectivamente.

TABLA 17: Impacto del riesgo.

Clasificación	Impacto	Descripción
30	Grave	La probabilidad del que riesgo ocurra es inminente y necesita acciones correctivas urgentes
20	Moderado	La probabilidad del riesgo es alta pero no inminente,
10	Leve	La probabilidad del que riesgo pase es muy remota, pero el riesgo está presente.

Fuente: elaboración propia

Al analizar el impacto y la probabilidad de riesgo se puede determinar en qué calificación o valoración en la que se encuentra el riesgo, para obtener una mejor comprensión se puede observar la siguiente ilustración.

ILUSTRACIÓN 12: VALORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS

PROBABILIDAD DEL RIESGO	ALTO	3	30	60	90
	MEDIO	2	20	40	60
	BAJO	1	10	20	30
			LEVE	MODERADO	GRAVE
			10	20	30
			IMPACTO DEL RIESGO		


Elaboración propia, basada en el documento Evaluación de Riesgos Operacionales de jardindeideas.net

8.3.2.3. Evaluación del riesgo

La evaluación de riesgos busca identificar y eliminar riesgos presentes en el entorno de trabajo, así como la valoración de la urgencia de actuar, el objetivo de la evaluación del riesgo es:

- Eliminar o mitigar riesgos que se presentan en el desarrollo normal de las operaciones de Dilmar y Cía. Ltda.
- Evaluar los riesgos y su posible impacto para la empresa.
- Planificar las acciones preventivas que se pueden desarrollar para mitigar o eliminar el riesgo
- Describir el riesgo y sus posibles efectos y causas, que pueden derivar de la continuidad del riesgo

TABLA 18: Formato para la evaluación de riesgos

 Formato para la evaluación de riesgos.						Fecha:							
						Elaborado por:							
Área	Proceso	Objetivo del proceso	Ítem	Subproceso	Responsable	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Efectos	P	I	C	Plan de acción

Probabilid

Impacto

calificació

Fuente: elaboración propia

8.3.2.4. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual 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 organización⁵⁶.

El siguiente manual se realizó con la colaboración de los directivos de la empresa este se compone de una guía para los procedimientos a seguir en el desempeño de las diferentes operaciones dentro de la empresa Dilmar y cia Ltda., y llevar una dirección eficiente de sus procesos los cuales han sido presentados en base al trabajo investigativo ejecutado.

Con este manual, además, se busca evitar la duplicidad de labores o la omisión de estas, sujeta la representación narrativa y gráfica de los principales procesos que la empresa realiza de forma regular.

Objetivo


Este manual tiene como objetivo exteriorizar de forma clara y sistemática las principales políticas, normas y procedimientos que debe llevar a cabo la empresa Dilmar y cia Ltda., otorgando así una herramienta que facilite medir el desempeño de las actividades para alcanzar la excelencia operacional.

Descripción de procedimientos


A continuación se describen los procedimientos detallando a cargo de los empleados de la empresa Dilmar y Cia Ltda.

⁵⁶ GOMEZ, Giovanni, Manual de procedimientos. [En línea], gestiopolis.com. 2014, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

TABLA 19: Manual de procedimientos


	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Facturador
Dependencia:	Área Administrativa
Cargo del Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo y Financiero
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. MANEJO DE CAJA	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir diariamente las planillas de recaudo físicas con sus respectivos documentos (por parte del asesor comercial, el conductor y la asistente comercial y verificar que concuerden los valores. • Elaborar recibos de caja diariamente en el sistema de tesorería de los pagos registrados en la planilla de recaudo. • Digitalizar diariamente en el sistema de bancos las consignaciones y/o trasferencias. • Elaborar comprobantes de caja diariamente en el sistema de bancos según la programación de pagos en efectivo. 	
2. MANEJO DE BANCOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar comprobantes de egreso en el sistema de bancos según la programación de pagos en cheque o trasferencias direccionada por la vicepresidencia comercial anexando el documento soporte. • Elaborar notas débito o crédito bancarias según información suministrada por vicepresidencia comercial. • Generar una vez al mes en el sistema de contabilidad el auxiliar contable por bancos, imprimir y conciliar la información suministrada por éste con los extractos bancarios. 	
3. CAUSACIÓN DE DOCUMENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las facturas de proveedores por parte del jefe de producción y almacenista según la compra realizada • Ingresar en el sistema de compras dicha factura aplicando los descuentos e impuestos correspondientes según el caso. Imprimir en la factura el sello generado por el sistema de compras. 	
4. CONTABILIZACIÓN AUTOMÁTICA E IMPRESIÓN DE INFORMES	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar mensualmente en el sistema de contabilidad el proceso de contabilización automática e imprimir informes solicitados. • Entregar los informes impresos a vicepresidencia comercial o contabilidad. 	
5. MANEJO DE FUNCIONES EXTRAORDINARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Afiliar personal nuevo: Entregar formato de solicitud de documentos para contratación al personal y recibir los mismos completos. • Diligenciar formatos de ARL y Caja de compensación familiar. • Enviar los documentos a las diferentes administradoras. Diligenciar formato para abrir cuenta bancaria. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Vendedor
Dependencia:	Área Comercial
Cargo del Jefe Inmediato:	Vicepresidente Comercial
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. FACTURACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el pedido por parte del asesor comercial asignado, verificar en el sistema de facturación el estado de cartera del cliente, si hay problema en cartera informa a vicepresidencia comercial. • Generar el estado diario de facturación, verificar el proceso en el que se encuentra la factura (Anulado, por enviar, en proceso de envío, cargada, entregada), Informar a vicepresidencia comercial sobre las facturas que se encuentran por enviar y cumplen con la ruta de envío. • Recibir por parte del conductor la relación de envío completamente diligenciada y las facturas sin pago 	
2. MANEJO DE CARTERA	
<ul style="list-style-type: none"> • Cartera por cobrar de asesor comercial y/o conductor: generar el Excel de cartera en el sistema de cartera, filtrar de acuerdo con la ruta que va a realizar el asesor y /o conductor, buscar los documentos físicos correspondientes a la ruta. • Recibir por parte del asesor y/o conductor la relación de cartera completamente diligenciada con las facturas que no fueron canceladas. Informar a vicepresidencia comercial los motivos del no pago y archivar relación de cartera en la relación de envíos y cartera. 	
4. PLANILLA DE RECAUDO	
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar e identificar en el Excel de bancos los ingresos por transferencia o consignaciones de los clientes. Diligenciar el pago realizado directamente por el cliente a los bancos de la empresa en la planilla de recaudo. 	
5. ESTUDIO DE CREDITOS.	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el formato de solicitud de crédito y referencias comerciales de cliente nuevo y/o cliente de contado que solicita crédito por parte del asesor comercial. Llamar a confirmar referencias, ingresar a data crédito e imprimir consulta. 	
6. ATENCION A CLIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Contestar el teléfono y direccionar la llamada según sea requerido. Si la llamada es de carácter comercial por parte de un cliente antiguo, si se encuentra el asesor comercial que lo atiende trasfiere la llamada si no se encuentra atiende sus requerimientos e informa al asesor comercial. Si la llamada es de un cliente nuevo, atiende sus requerimientos y posteriormente direcciona a un asesor comercial o a la asistente comercial de planta. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia


Continuación tabla 19: Manual de procedimientos

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Asistente Comercial
Dependencia:	Área Comercial
Cargo del Jefe Inmediato:	Vicepresidente Comercial
V. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. VENTA DIRECTA	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar semanalmente las llamadas de ventas y cobros a los clientes de la empresa con el fin de ofrecer productos y hacer el cobro de cartera vencida. Informar cambios en precios, condiciones comerciales, nuevas referencias de productos DILMAR. Enviar muestras de producto, listas de precios, publicidad y obsequios. • Atención directa a clientes que llegan a planta: Cliente por mostrador, ferretería, mayorista o distribuidor. Elaborar factura de venta, solicitar material a almacenista y recibir el pago por parte del cliente. Asesorar al cliente sobre el producto. • Aplicar instructiva venta directa. 	
2. SOLICITUD DE MERCANCIA A PROVEEDOR	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir pedido de clientes, revisar la existencia del producto pedido por el cliente y solicitar en orden de compra de productos DILMAR aquellos que no tengan stock o sean sobre pedido. Entregar orden de compra de productos DILMAR a jefe de producción. 	
4. MANEJO DE CARTERA	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar diariamente la cartera en el sistema de cartera. Hacer labor de cobro según los plazos establecidos para pago por cliente. Informar diariamente a vicepresidencia comercial el estado de cartera de los clientes a su cargo. 	
5. PLANILLA DE RECAUDO	
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar e identificar en el Excel de bancos los ingresos por transferencia o consignaciones de los clientes. Diligenciar el pago realizado directamente por el cliente a los bancos de la empresa en la planilla de recaudo especificando la forma de pago, el banco, los descuentos e impuestos descontados por el cliente. • En el caso que el cliente haga compra en planta recibir el dinero en efectivo y/o cheque, relacionar el mismo en la planilla de recaudo y entregar a la asistente administrativa y financiera o vicepresidente administrativa y financiera 	
6. ESTUDIO DE CREDITOS.	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el formato de solicitud de crédito y referencias comerciales de cliente nuevo y/o cliente de contado que solicita crédito por parte del asesor comercial. Llamar a confirmar referencias, ingresar a data crédito e imprimir consulta. Diligenciar en el formato de solicitud de crédito los resultados de las llamadas telefónicas y de la data crédito. Entregar a vicepresidencia comercial el formato de solicitud de crédito completamente diligenciado y la impresión de la consulta de data crédito. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.

Elaboración propia


Continuación tabla 19: Manual de procedimientos

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Almacenista
Dependencia:	Área Comercial
Cargo del Jefe Inmediato:	Vicepresidente Comercial
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. RECIBIR LA MERCANCIA DEL PROVEEDOR, VERIFICAR ORDEN DE COMPRA Y ESTADO DEL PRODUCTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir de asistente comercial de vendedores la orden de compra a proveedor externo, verificar que la misma este aprobada por vicepresidencia comercial, archivar dicha orden en la carpeta de órdenes de compra por recibir hasta la llegada del producto. Seleccionar la orden de compra correspondiente al producto a recibir y verificar con factura del proveedor que los productos que llegan sean los solicitados. • Descargar, contar y verificar la calidad del producto a recibir (empaque, unidad), si encuentra una diferencia en las cantidades facturadas hacer la anotación en la factura del proveedor y avisar a vicepresidencia comercial; si encuentra productos con falla en calidad hacer la devolución inmediata del producto hacer anotación en la factura del proveedor y dar aviso a vicepresidencia comercial. Firmar la factura del proveedor, colocar sello y fecha de llegada • Entregar factura del proveedor y orden de compra a la asistente comercial de vendedores. 	
1. CARGAR LA MERCANCIA AL VEHÍCULO DE LA EMPRESA Y/O CLIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe por parte del conductor las facturas rosadas organizadas por orden de ruta. Junto con el auxiliar de camión ubica la mercancía empacada en el almacén correspondiente al cliente según orden de ruta. 	
2. REALIZAR CONTEOS DE MERCANCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir de la asistente comercial de vendedores la planilla en blanco del conteo a realizar. Realizar el conteo de la mercancía solicitada. Registrar en la planilla la cantidad de existencia. Entregar a asistente comercial de vendedores planilla de conteo totalmente diligencia. Si se solicita un recuento realizar las tareas descritas anteriormente. • USO ASENSOR DE CARGA. Sólo se debe cargar hasta el límite de carga (cajón). Se debe tener cuidado especial en la mercancía delicada (flotadores en cobre, lavaplatos, empaque en vidrio). Peso máximo permitido 1 tonelada. 	
4. MANTENER EN PERFECTO ORDEN Y ASEO LOS ALMACENES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente debe limpiar el almacén, abastecer los cajones, recibir mercancía de productos DILMAR debidamente contada y colocar en el puesto asignado para ella y firmar las planillas de recibido. • Desarrollar las demás funciones asignadas por la Vicepresidencia Comercial. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.

Elaboración propia

Continuación tabla 19: Manual de procedimientos

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Conductor
Dependencia:	Área Administrativa y Financiera
Cargo del Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo y Financiero
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
<p>1. TENER LOS DOCUMENTOS PERSONALES Y DEL AUTOMOTOR AL DIA E INFORMAR SOBRE VENCIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con licencia de conducción tipo 5, sin multas por pagar. Revisar que siempre se cuente con cédula de ciudadanía, libreta militar, carné de salud, carné de la empresa, licencia de conducción. Revisar que siempre se cuente con la tarjeta de propiedad del vehículo, SOAT al día, revisión técnico-mecánica al día, carné del seguro del vehículo. <p>2. TENER EN CONDICIONES APTAS EL VEHÍCULO E INFORMAR SOBRE LAS NECESIDADES DE MANTENIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tanquera el vehículo oportunamente con las tarjetas crédito de gasolina que debe solicitar a asistente administrativa y financiera. • Verificar diariamente las condiciones técnico-mecánicas del vehículo los elementos de seguridad vial, la llanta de repuesto, el botiquín y generar reporte. • Supervisar, fuera de la empresa, la conducta y desempeño de la labor del ayudante de camión. • Verificar diariamente estado de limpieza y aseo del vehículo. <p>3. REALIZAR CARGUE DE MERCANCIA AL VEHÍCULO DE LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargar los pedidos del ascensor al vehículo de la empresa, arrumar la mercancía en el vehículo verificando que toda la mercancía de un cliente esta junta. Cargar la tubería, esquinas y canaletas directamente de los burros verificando la referencia y marca y cantidad de producto. Recibir la factura rosada del almacenista. <p>4. RELACION DE ENVIO DE DESPACHOS Y RELACION DE CARTERA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir de la asistente comercial de vendedores la relación de envío de despachos junto con la factura original y la copia azul, verificar que estén todos los documentos y que la mercancía correspondiente a las facturas este cargada en el vehículo (contrasta con factura rosada). • Recibir relación de cartera con documentos soporte (facturas por cancelar, cheques devueltos, notas débito y crédito) y observaciones <p>5. ENTREGA DE DINERO Y DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al recibir dinero en efectivo, consignaciones y/o cheque, relacionar el mismo en la planilla de recaudo y entregar a la asistente administrativa y financiera o vicepresidente administrativa y financiera con los documentos soporte (factura, consignación y/o cheque) 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia

Continuación tabla 19: Manual de procedimientos

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Ayudante de conductor
Dependencia:	Área Administrativa y Financiera
Cargo del Jefe Inmediato:	Vicepresidente Administrativo y Financiero
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
<p style="text-align: center;">1. REALIZAR CARGUE DE MERCANCIA AL VEHÍCULO DE LA EMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cargar los pedidos del ascensor al vehículo de la empresa, arrumar la mercancía en el vehículo verificando que toda la mercancía de un cliente esta junta. Cargar la tubería, esquineras y canaletas directamente de los burros verificando la referencia y marca y cantidad de producto. Recibir la factura rosada del almacenista. <p style="text-align: center;">2. ENTREGAR MERCANCÍA AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al llegar donde el cliente, contactarlo personalmente con el fin de informar la entrega del pedido según factura de compra y solicitar el lugar en el cual debe ser descargado el mismo. • Revisar que la documentación para la entrega de cada pedido este organizada según la ruta de envío diseñada por el conductor, se coordina con éste la ruta óptima de entrega, tramitando y entregando los productos facturados en el lugar indicado por el cliente y teniendo en cuenta que la factura debe ser firmada con el visto bueno y total satisfacción del cliente. • Con la factura de venta chequear (lona, caja, lio, bolsa, manguera, suelto o tubería) para determinar que la mercadería llegó completa y en buen estado conjunto con el representante del cliente y elaborar reporte de recepción de forma inmediata. <p style="text-align: center;">3. ASISTIR AL CONDUCTOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al conductor en el parqueo • Apoyo en la ubicación de las direcciones de entrega y sitios de parqueo autorizados, entre otros. <p style="text-align: center;">3. APOYO EN LAS LABORES DE ALMACEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surtir cajones con los diferentes productos. • Velar por el orden y aseo del lugar • Alistamiento de pedidos 	


Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia

Continuación tabla 19: Manual de procedimientos

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe de Producción y costos
Dependencia:	Producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Vicepresidente Comercial
OBJETIVO DE CARGO	
Planificar, organizar y controlar la producción por medio de la obtención de datos para analizar el rendimiento de la máquina.	
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una comunicación fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y cantidades fabricadas, plantear las mejoras que tenga lugar; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y la disminución de costos. • Garantizar, en colaboración con la alta dirección y personal de Seguridad y Salud en el Trabajo, que se imparta una formación inicial y continuada, adecuada al personal de producción. • Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa. • Proponer a la alta dirección la adquisición de nueva maquinaria a fin de mejorar la productividad. • Programar las actividades de producción a fin de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo. • Presentar a la Vicepresidencia comercial los reportes de los tiempos de producción, horas hábiles laborales, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres. • Optimizar el espacio industrial, mejorando el flujo de los procesos productivos realizados, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra. • Coordinar y revisar la elaboración, actualización y cumplimiento de los procedimientos básicos de operación y técnicas de fabricación. • Hay que asegurar que los registros de producción estén completamente diligenciados por el operario. • Seguimiento y control de las condiciones ambientales de la fabricación • Higiene de la planta • Control de almacenamiento de materiales en proceso • Inspección, investigación y muestreo con el fin de controlar factores que puedan afectar la calidad. 	


Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia

Continuación tabla 19: Manual de procedimientos


	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe de Planta
Dependencia:	Producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. CAMBIO DE MOLDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de cambiar un molde tenga en cuenta: el molde a montar debe estar listo para el montaje, debe tener todas las partes listas y en buen estado. En el momento del montaje se deben tener todas las herramientas, equipo y accesorios para realizar el mismo. El molde que se está bajando o desmontando se le debe hacer una revisión mediante una lista de chequeo. 	
2. MANTENIMIENTO BÁSICO A MAQUINARIA, EQUIPO Y MOLDES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento por avería: Comprende todas aquellas actividades que se llevan a cabo con el fin de corregir (reparar) una falla en equipo y/o maquinaria lo antes posible, ya sea porque la avería impide la continuidad del proceso productivo o porque hay una situación de riesgo que debe ser mitigada (seguridad de personas, maquinaria, contaminación interna o externa, cumplimiento de normas legales), cuando la misma es muy avanzada en tecnología se llama al profesional externo (electrónico, eléctrico o hidráulico) • Mantenimiento rutinario: comprende las actividades tales como: lubricación, limpieza, protección, ajustes, calibración u otras; su frecuencia de ejecución es en periodos semanales. • El mantenimiento de la maquinaria se registra en la hoja de vida de la máquina • El mantenimiento del molde se registra en la hoja de vida del molde 	
3. RECEPCION DE MATERIA PRIMA	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar inspecciones, mediciones y ensayos o pruebas que se requieran para determinar la conformidad del material a recibir. • Identificar, documentar e informar cualquier no conformidad detectada en la inspección de la materia prima que incida negativamente en los procesos de la empresa. 	
5. SEGUIMIENTO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar muestras de productos terminados para verificar características de acuerdo con planes de inspección y documentos técnicos aplicables. • Controlar el color, producto original controlar la mariposa que sea del mismo tono. • Identificar, documentar e informar cualquier no conformidad detectada en la inspección del producto en proceso y terminado que incida negativamente en los procesos de la empresa. 	
6. APERTURA Y CIERRE DE LA PLANTA	
<ul style="list-style-type: none"> • La apertura diaria de las puertas principales de las imitaciones que comprende de lunes a sábado será: Inicio 7:00 am, cierre 7:00 pm. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.

Elaboración propia

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Operario de máquina inyectora
Dependencia:	Producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. OPERAR MAQUINA INYECTORA	
<ul style="list-style-type: none"> • Al recibir el turno se debe verificar la máquina que se va a operar, es decir, posibles averías o daños en caso de encontrar alguna se debe informar a Encargado de Mantenimiento, Materia prima y Moldes para su posible corrección o arreglo. • Se debe operar dos máquinas de inyección según la programación del turno diario, teniendo en cuenta las normas de seguridad y salud con las labores a realizar. 	
2. ALIMENTAR LA MÁQUINA INYECTORA	
<ul style="list-style-type: none"> • Los diferentes compuestos que se utilizan en DILMAR para la fabricación de los accesorios se encuentran en sitios predeterminados para tal fin, es responsabilidad del operario mantener durante su turno la tolva de sus máquinas siempre con dichos compuestos, esto se debe hacer utilizando las escaleras adaptadas para la operación. 	
3 Y 4. DESCARGA Y CONTROL DE CALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Descarga: Es la etapa en la que el encargado de la máquina retira los accesorios del recipiente de descarga situado en el área de expulsión de la máquina inyectora. Incluye las operaciones de rebaba, pesaje o conteo, empaque y rotulación. <ul style="list-style-type: none"> a) Rebabar: Es la operación que ejecuta el encargado de la máquina para eliminar las velas o rebabas sobrantes del accesorio como producto de la inyección, utilizando para ello el cuchillo o cortatríos. b) Pesaje: Accesorios de presión, se reciben por parte del jefe de producción pesado en lonas con una descripción en una ficha de producto conforme en espera que contienen el nombre del producto, la fecha, el operario, la maquina y el peso en kilogramos. El registro del pesaje se diligencia en la planilla de registro de producción de inyección. 	
5. EMPAQUE	
<ul style="list-style-type: none"> • Empaque y rotulación * El operario debe hacer el empaque respectivo de las diferentes referencias fabricadas en DILMAR para el tipo sanitario, teniendo en cuenta que se manejan dos líneas de producto: DILMAR que se empaican en lonas marcadas con este nombre y AUROPLAST que se empaican en lonas marcadas con este nombre. 	
6. ASISTIR CAMBIO DE MOLDE O REALIZARLO EN SU TOTALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de cambiar un molde tenga en cuenta: el molde a montar debe estar listo para el montaje, debe tener todas las partes listas y en buen estado. En el momento del montaje se deben tener todas las herramientas, equipo y accesorios para realizar el mismo. El molde que se está bajando o desmontando se le debe hacer una revisión mediante una lista de chequeo. Si se encuentra un problema mayor el molde pasa a taller. Si es falla menor es realizada por el Encargado. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Operario de extrusora
Dependencia:	Producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. OPERAR MAQUINA EXTRUSORA	
<ul style="list-style-type: none"> • Al recibir el turno se debe verificar la máquina que se va a operar, es decir, posibles averías o daños en caso de encontrar alguna se debe informar a Encargado de Mantenimiento, Materia prima y Moldes para su posible corrección o arreglo. • La extrusión es el método de transformación de termoplásticos que les confiere forma, forzando su pasaje a través de una cobertura cuyo diseño está relacionado con la forma. Esta forma está limitada a dos dimensiones, es decir se desarrolla en el plano perpendicular al eje de movimiento del material. Dado que los termo plastos son sólidos a la temperatura ambiente, el equipo de extrusión debe encargarse de convertirlos en un fluido de viscosidad apropiada para el calentamiento y mezclado o amasado y dotar a esa masa fluida de la presión suficiente para ser forzada por la sección de extrusión. 	
2. ALIMENTAR LA MÁQUINA EXTRUSORA	
<ul style="list-style-type: none"> • Los diferentes compuestos que se utilizan en DILMAR para la fabricación de tuberías, perfiles, mangueras o paletizados se encuentran en sitios predeterminados para tal fin, es responsabilidad del operario mantener durante su turno la tolva de sus máquinas siempre con dichos compuestos, esto se debe hacer utilizando las escaleras adaptadas para la operación. • La mezcla de PVC se vierte en la tolva de alimentación la cual es el reservorio encargado de la alimentación de la resina a la extrusora y tiene cierto ángulo de inclinación para facilitar el deslizamiento. Aunque es muy sencillo su diseño, la tolva resulta de suma importancia; ésta es el componente de la línea de extrusión de mayor simpleza. 	
3 Y 4. DESCARGA Y CONTROL DE CALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez que el tubo, perfil, manguera o paletizados salen de la tina de enfriamiento completamente terminado, pasa por un sistema de tiraje para lo cual se utiliza el hallador o pullar el cual hará la función de jalar el producto hacia el sistema de corte. Este transporte helador además tiene la función de controlar el espesor del producto mediante la regulación de la velocidad con lo que se puede obtener paredes de diferente espesor. • El corte se realiza de manera automática y programada para la longitud que tendrá el producto, mediante la utilización de sierras, excepto el proceso de mangueras, donde por medio de medidor mecánico de longitud se establece el metraje de la manguera y se procede al corte manual ya que es un producto flexible y permite el corte manual de manera segura. • Si el producto cumple con las especificaciones de control de calidad, entonces pasa al almacén de producto terminado. 	


Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia

Continuación tabla 19: Manual de procedimientos

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Operario de molinos
Dependencia:	Producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	
1. OPERAR MOLINOS O PULVERIZADOR	
<ul style="list-style-type: none"> • Al iniciar el turno se debe verificar la máquina que se va a operar, es decir, posibles averías o daños en caso de encontrar alguna se debe informar a Encargado de Mantenimiento, Materia prima y Moldes para su posible corrección o arreglo. • Se debe verificar el afilado de las cuchillas, teniendo en cuenta las normas de seguridad y salud con las labores a realizar. • La alimentación del molino se debe hacer verificando los amperajes del motor, para no forzar el equipo y no generar atasco de material • Durante el proceso de molienda, el operario debe verificar la calidad del producto y clasificarlo, no solo por referencia, sino también por la calidad de este 	
2. EMPAQUE	
<ul style="list-style-type: none"> • Empaque y rotulación * El operario debe hacer el empaque respectivo de las diferentes referencias molidas, identificando en la lona el tipo de producto allí contenido. • Todas las lonas deben llevar el mismo peso, razón por la cual se debe verificar el peso bulto a bulto, a medida que se empaca (30 Kg) 	
3. OTROS	
<ul style="list-style-type: none"> • Es obligación el uso permanente de los elementos de protección personal tales como: Tapa oídos, guantes, botas de seguridad y overol. El incumplimiento de su uso es una falta disciplinaria el cual acarrea diferentes tipos de sanciones. • Es deber entregar y mantener su sitio de trabajo ordenado y limpio. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
Elaboración propia

Continuación tabla 19: Manual de procedimientos

	DILMAR Y CIA LTDA.
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Operario de Mezclado
Dependencia:	Producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	
1. PESAJE DE MATERIAS PRIMAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Para productos en PVC rígido, tanto inyectados como extruidos y fabricados a base de resina Pvc original, se cuenta con formulaciones previamente establecidas de cada una de las referencias a producir. Estas formulaciones están a disposición del operario, el cual debe consultarlas y realizar el pesaje de las materias primas conforme lo establece la fórmula • El operario tiene como herramientas, balanzas de alta precisión, basculas, un sitio donde se encuentran ubicados e identificados, cada uno de los químicos que componen la mezcla y en el caso de productos realizados a partir de materiales recuperados, se dispone de sitios donde se reúnen estos materiales para ser premezclados. En estos casos, se tiene definido algunos de los aditivos, pero los materiales recuperados en PVC. 	
2. SELECCIÓN DEL EQUIPO SEGÚN MEZCLA	
<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el tipo de producto, se determina en que equipo se realiza la mezcla; a continuación, se enumeran los equipos y el tipo de mezcla que se realiza en cada uno de ellos así: • TURBO MEZCLADOR: Se hacen las mezclas con material original, tanto para el proceso de inyección como para extrusión, el equipo consta de dos partes, un turbo mezclador, que eleva la temperatura del compuesto por fricción y un enfriador que disminuye la temperatura de esta una vez finalizado el proceso, el equipo debe operarse en modo automático, proceso que se describe con detalle en el instructivo de mezclado. • MEZCLADOR SOLDADURA: Previo pesaje de químicos según fórmula establecida se alimenta y se le da el tiempo de mezclado establecido, dependiendo si se trata de soldadura de PVC o concentrados para pintura. 	
3. OPERAR EQUIPO DE MEZCLADO	
<ul style="list-style-type: none"> • Con excepción del turbo mezclador, todos los demás equipos están dotados de un motor adecuado para la capacidad de cada equipo, para su encendido y apagado en cada proceso de mezclado. • El turbo mezclador tiene un tablero debidamente identificado, para accionar de modo manual o automático, cada una de las etapas del proceso, este conjunto de acciones está establecido en un instructivo de operación segura del turbo mezclador. 	
4. EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Empaque: el operario debe hacer el empaque respectivo de las diferentes referencias de compuesto, disponiendo para tal efecto de lonas adecuadas y tipo de producto allí contenido. En el caso del compuesto de mangueras una vez descargada la mezcla, se debe llevar a la máquina. Para soldaduras y concentrados una vez terminado el proceso de mezclado, debe haber un tiempo de reposo y luego el empaque inmediato para mantener la calidad del producto. • Almacenamiento: El operario debe trasladar los compuestos a los sitios establecido e identificados para el almacenamiento de compuestos, según el producto y el proceso. 	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.

Elaboración propia

8.3.3. Actividades de control

Las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos donde se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología y se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y controles generales de tecnología⁵⁷.

Las actividades de control en el modelo Coso III, se dividen en cuatro principios los cuales son:

- Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control
- Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
- Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos
- Principio 13: Usa información Relevante

Para dar cumplimiento a estos principios del componente de actividades de control se realizó las siguientes políticas, formatos, listas de chequeo e indicadores.

8.3.3.1. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, en una organización son una hoja de ruta, una referencia, una herramienta de medición en el cumplimiento de los objetivos planteados periódicamente al interior de la compañía⁵⁸, es por lo anteriormente mencionado que se plantea los siguientes indicadores de gestión que tienen como finalidad servir como herramienta de control que ayudar en la toma de decisiones.

TABLA 20: Indicadores de gestión

Indicadores de Gestión			
Indicadores		Formulas	
Rentabilidad	Margen de utilidad bruta	El porcentaje del margen de utilidad bruta da la posibilidad de conocer la eficacia operativa de la empresa	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$
	Margen operacional	Este indicador permite identificar, cómo se genera rendimientos sin depender de otras actividades que no sean propias de su objetivo principal.	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} \times 100$

⁵⁷ González Martínez Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III, *ofstlaxcala.gob.mx* recuperado de: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

⁵⁸ VELÁSQUEZ. Andrés Felipe (2018) Indicadores de gestión, una hoja de ruta que toda organización debe seguir. *questionpro.com*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/los-indicadores-de-gestion-una-hoja-de-ruta-que-toda-organizacion-debe-seguir/>

Continuación tabla 20: indicadores de gestión

Indicadores de gestión			
Indicadores			Formulas
Producción	Rentabilidad del producto	Este indicador permite medir la rentabilidad de un producto determinado	$\frac{\text{Margen}}{\text{Total ventas}}$
	Comercialidad del producto	Permite medir que comercialización tiene el producto	$\frac{\text{Ventas del producto}}{\text{Ventas totales}}$
	Nivel de calidad	El indicador mide la calidad del producto	$\frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$
	Medios de producción	Se mide la productividad por maquina	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{costo de producción}}$
	Producción en proceso	Mide la cantidad del producto que se encuentra en proceso de producción	$\frac{\text{Total de materia prima utilizada}}{\text{Total de materia prima requerida}}$
	producción defectuosa	Mide la cantidad de productos defectuosos que salen en el proceso de producción	$\frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de productos}}$
Eficiencia		El indicador de eficiencia mide el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades esperadas}} \times 100$
Eficacia		El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos	$\frac{\text{Nº ud que satisfacen al cliente}}{\text{Nº de unidades esperadas}} \times 100$
Efectividad	Eficiencia Efectividad	Este indicador se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos	Eficiencia x eficacia

Fuente: Estrategias gerenciales para el Emprendimiento. Institución Universitaria de Envigado. 2008
Elaboración propia

Continuación tabla 20: indicadores de gestión

Indicadores de gestión			
Indicadores			Formulas
Liquidez	Razón Corriente	Analiza el grado de disponibilidad de recursos de corto plazo para cubrir obligaciones de corto plazo.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
	Capital de Trabajo	Muestra, en términos monetarios, la disponibilidad de recursos de la empresa en el corto plazo para el desarrollo de sus actividades, descontando sus obligaciones de igual período	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
	Prueba Ácida	Muestra el grado de disponibilidad de recursos de alta liquidez de la empresa, eliminando el efecto de los inventarios, que son el activo de corto plazo de menor liquidez.	$\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$
	Razón de Efectivo	La razón de efectivo indica la relación entre los activos de liquidez inmediata (caja y bancos) y el pasivo corriente.	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Actividad	Rotación de cartera	Señala el número de días que tarda una empresa en convertir las cuentas por cobrar (ventas) en dinero en efectivo	$\frac{\text{Ventas a crédito en el periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$
	Rotación de inventarios	Señala el número de días en que el inventario realiza movimientos	$\frac{\text{Coste mercancías vendidas}}{\text{Promedio inventarios}}$
	Rotación de proveedores	Señala el número de días que la empresa realiza el pago a sus proveedores	$\frac{\text{Saldo cuentas por pagar X360}}{\text{Ventas}}$

Fuente: Estrategias gerenciales para el Emprendimiento. Institución Universitaria de Envigado. 2008
Elaboración: propia

Aclaraciones

- Ingresos operacionales son todos los ingresos que provienen de tu actividad económica principal
- La utilidad operacional se puede obtener de manera sencilla: Utilidad bruta – gastos operacionales.
- El margen es un indicador que mide la diferencia entre los ingresos y los costos





- Si la razón corriente tiene un valor mayor que 1, esto implica que la empresa cuenta con una mayor cantidad de recursos de corto plazo de los que debe, por lo que está en capacidad de garantizar su cobertura; si el valor de la razón corriente es menor que 1, entonces la empresa no cuenta con los recursos de corto plazo suficientes para cubrir sus obligaciones inmediatas
- Si el capital de trabajo es mayor que cero, entonces la empresa cuenta con suficientes recursos propios para garantizar su operación en el corto plazo. En caso contrario, la empresa tiene comprometidos todos sus recursos de operación en la cobertura de obligaciones inmediatas. Es de aclarar que se debe tener un nivel de capital de trabajo adecuado, que mantenga las operaciones de la empresa y permita cubrir las obligaciones. Un nivel de capital de trabajo muy elevado implica que el efectivo y otros recursos de corto plazo podrían estar siendo inutilizados.
- La razón de efectivo es por cada unidad monetaria de pasivo corriente, cuántas unidades monetarias en efectivo se encuentran disponibles.
- La prueba acida tiene el mismo análisis interpretativo que la Razón Corriente, considerando que se eliminan los riesgos de iliquidez asociados al inventario: productos dañados u obsoletos, exceso de materias primas que son utilizadas en un menor ritmo y que, al convertirse en un producto o servicio, tendrán un mayor tiempo de almacenamiento antes de venta.⁵⁹

8.3.3.2. Check-list de satisfacción laboral

Para poder obtener y realizar actividades de control eficientes es necesario conocer la opinión de los principales colaboradores de la empresa, que son sus empleados, por eso se propone el formato de evaluación de satisfacción laboral en la cual se evalúa a la empresa a través de la percepción de los empleados, en este formato de evaluación no solo ayudara en la toma de decisiones de la empresa, sino en el mejoramiento y la calidad del ambiente laboral de la empresa.

⁵⁹ PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Liquidez. [En línea], Bogotá, 2018. profima.co Disponible en: profima.co. <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/48-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-liquidez>

TABLA 21: Evaluación de satisfacción laboral

 Evaluación de satisfacción laboral	
constaste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 10 siendo 1 la calificación mínima y 10 la calificación máxima	
fecha:	 →  → 
Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción:	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1) La empresa la ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2) La empresa demuestra que usted es importante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3) la empresa se preocupa por su bienestar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4) la empresa le proporciona todos los beneficios de ley	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5) recibe respeto por parte del cliente a quien le brinda su servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6) La Jefatura le da apertura para transmitir sus inquietudes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7) Las Jefaturas realizan llamados de atención justificadamente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8) Las Jefaturas impone multas justificadamente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9) Existe compañerismo en su grupo de trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10) la empresa realiza con frecuencia reuniones de trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11) la empresa cumple a tiempo con el pago de su salario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12) la información que aparece en el rol de pagos es clara	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13) la empresa proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14) En general, ¿Cuál es su calificación para la compañía?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gracias por su colaboración, sus sugerencias y comentarios	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

Fuente: Dilmar y cia. Ltda.
 Elaboración propia

8.3.3.2. Infraestructura tecnológica

Introducción


Es de considera las herramientas tecnológicas como un factor de gran importancia para cumplir con los objetivos de la organización, ya que estas permiten a la compañía obtener la información necesaria y adecuada para cada una de las áreas, esta información debe de ser eficaz, eficiente, oportuna y precisa, por lo que la estructura tecnológica de la compañía debe de ser la adecuada para que se cumplan estas condiciones.

Objetivo

Garantizar a la compañía que la infraestructura tecnológica sea la adecuada para cada una de las áreas, además de ser precisa y segura para cada miembro de la compañía que la utilice y necesite. Para garantizar el cumplimiento del objetivo se procederá a:


- a) La compañía evaluara periódicamente la infraestructura tecnológica que se maneja, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de esta.
- b) Se evaluará por áreas de uso, con planillas de satisfacción de los usuarios. La cual su resultado será evaluado y con este se podrá tomar decisiones para el mejoramiento constante de la infraestructura tecnológica
- c) Un plan de mantenimientos preventivos a los equipos y sistemas a nivel de software y hardware este será evaluado con la frecuencia que se presente la negatividad de la encuesta de satisfacción mencionada
- d) La importancia de la seguridad de los datos de la empresa es factor clave por esto la empresa realizara copias de seguridad de la información en un periodo mensual con el fin de garantizar un respaldo de información y evitar perdida de esta.
- e) Para esto la empresa llenará una planilla donde se reportará la fecha exacta y los programas y archivos a los cuales se les realizo la copia de seguridad, la persona quien la realizo y quien la superviso y verifico

TABLA 22: Evaluación de satisfacción de infraestructura tecnológica

 Evaluación de satisfacción de la infraestructura tecnológica	
Los usuarios del sistema tecnológicos (hardware y software) evaluará del 1 al 5 el rendimiento del sistema de acuerdo de su funcionamiento, siendo el 1 mal funcionamiento y 5 optimo.	
AREA: _____ NOMBRE: _____ FECHA DE LA ULTIMA EVALUACION: _____ FECHA ACTUAL: _____	
NOTA: Si alguno de las herramientas que se menciona en la encuesta no aplica en su área por favor llenar la casilla no aplica, en caso de que alguna herramienta que utiliza no se encuentra en la plantilla por favor llenarla en los espacios en blanco y calificar	
	N/A 1 2 3 4 5
EVALUACION DEL HARDWARE:	
1. Ordenador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Monitores	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Videocámaras	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Router	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. WI-FI	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Teléfono	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Escáner	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Impresora	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Cableado (conexiones)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
EVALUACION DEL SOFTWARE	
1. Correos electrónicos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Sistema contable	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Sistema de facturación (facturación electrónica)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Microsoft (Word, Excel, etc..)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Servidor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES:	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Control copias de seguridad

 Control copias de seguridad
<p>La persona encargada de llenar esta planilla tiene la responsabilidad de verificar y comprobar que los respaldos de la información sean llevados a cabo y en los tiempos establecidos.</p>
<p>Nombre del responsable: _____</p> <p>Fecha de generación (hora exacta) _____</p> <p>Herramienta utilizada (USB- Nube de almacenamiento, etc.) _____</p> <p>Documentos respaldados (archivos, aplicaciones)</p> <p>1. 2. 3. 4. ... Superviso _____ Verifico _____</p> <p>OBSERVACIONES:</p>

Fuente: Elaboración propia

8.3.3.3. Políticas de administrativas de riesgos

Introducción

La empresa Dilmar y Cía. Ltda. implementara la política la Administración de los riesgos que responde a los objetivos de la organización, la empresa realiza una identificación, gestión y minimización de los riesgos, asegurando el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la entidad para garantizar el cumplimiento de sus objetivos institucionales y el logro de su visión.

Objetivo

Aportar ideas, asesoramiento y recomendaciones para mejorar continuamente los procesos de control en las operaciones de la organización.

Política general

Se compromete con el fortalecimiento en la gestión empresarial, apoyándose en un sistema de control interno que genere una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y que permita a la empresa operar con un nivel de riesgo aceptable.

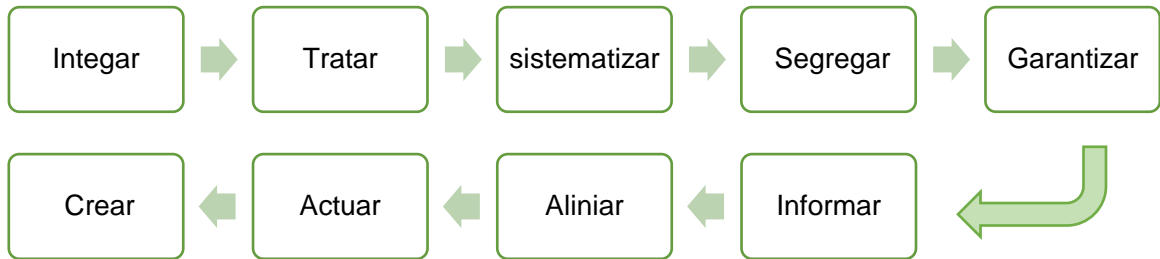
Políticas específicas

- Aplicar la valoración de riesgos de forma permanente y sistemática, permitiendo generar información que ayude en la toma de decisiones y que permita llevar a la empresa a un nivel de riesgos aceptable.
- Establecer a partir de esta política, los mecanismos y principios básicos para una adecuada gestión de riesgo con un nivel de riesgo que permita:
 - Cumplir las leyes, reglamentos y normas aplicables.
 - Alcanzar los objetivos estratégicos.
 - Proteger los resultados de la operación y la reputación empresarial de la empresa
 - Garantizar la estabilidad empresarial
 - Relación riesgo- oportunidad

Principios básicos de actuación

Para controlar y mitigar los riesgos la empresa tendrá en cuenta los siguientes principios básicos de actuación.

ILUSTRACIÓN 13: Principios básicos de actuación



Fuente: Elaboración propia

Normas que lo regulan.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway). Marco conceptual en el que se basa el sistema de control interno de la empresa y que considera los siguientes elementos.

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Identificación, análisis, calificación y valoración del riesgo

El líder de cada proceso deberá consolidar la información requerida en el formato de evaluación de riesgos contando con el apoyo del personal involucrado en el proceso.

La identificación de los riesgos se realiza identificando los factores tanto internos como externos a la entidad que pueden ocasionar riesgos que afecten el logro de los objetivos.

La calificación del riesgo se realizará dependiendo de la probabilidad y el impacto que el riesgo represente para la empresa.

La evaluación y calificación deberá estar representada en la matriz de riesgos, y en el formato de evaluación de riesgos.

Los resultados de la valoración deben quedar registrados determinando las acciones de mejora que se deben realizar para tomar frente a los riesgos valorados en la empresa.

Evaluación del riesgo

La evaluación de riesgos es la actividad fundamental que debe llevarse a cabo inicialmente y cuando se efectúen determinados cambios, para poder detectar los riesgos que puedan existir en todos y cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y que puedan afectar a la seguridad y salud de los trabajadores.

Para la evaluación del riesgo se tendrá en cuenta la tabla de valoración de riesgos donde se da un valor numérico a los riesgos dependiendo la probabilidad y el impacto del riesgo

Aprobación y difusión de la política

La dirección adoptara las medidas necesarias, para la difusión en la empresa de esta política, asignando los medios necesarios, así como formación, cultura de control y gestión de riesgos.

8.3.4. Información y comunicación

La información y comunicación representa en las organizaciones y entidades un aspecto estratégico fundamental, vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole al usuario una participación directa en el logro de los objetivos⁶⁰.

El componente de información y comunicación este compuesto por dos principios los cuales son:

- Principio 14: Comunica internamente
- Principio 15: Comunica externamente

Para poder solucionar los problemas de información y comunicación que se presentan, se propone tener y establecer políticas de comunicación, que a continuación se describen.

8.3.4.1. Políticas de comunicación

En las siguientes políticas se desarrollarán estrategias de comunicación e información organizacional, utilizando los medios de comunicación que garanticen

⁶⁰ BALLESTEROS. Lixardo Información y comunicación [En línea], Bogotá, 2014. .lballesteroscontrolinterno Disponible en: <https://lballesteroscontrolinterno.wordpress.com>

el posicionamiento de la imagen institucional además de la divulgación e intercambio oportuno y transparente de información.

Políticas de información y comunicación interna

La empresa informará a sus empleados sobre las diferentes acciones y decisiones que intervengan en el desarrollo de sus operaciones, además promoverá los canales de comunicación con el fin de facilitar las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa.⁶¹ A través de una comunicación efectiva, se pretende lograr lo siguiente;

- La construcción de identidad dentro de un ambiente de motivación y confianza.
- Romper con la noción de áreas independientes que bloquean el flujo de la información y comunicación.
- La información llegue a todos los empleados.
- Libre expresión sin importar la ubicación jerárquica.
- La circulación de la comunicación en todos los niveles.

Políticas de información y comunicación externa

Están enfocadas hacia los usuarios externos de la empresa, donde se pretende consolidar a la empresa, dirigiendo en forma adecuada la información hacia ellos, fortaleciendo la imagen ética contribuyendo a su crecimiento. Se consideran usuarios externos, los clientes, proveedores, acreedores, entes regulatorios y demás usuarios locales, nacionales e internacionales.

Medios de comunicación empresarial

Los medios de comunicación establecidos en Dilmar y Cia. Ltda.:

- Actas, documentos, informes, cartas, memorandos. Evidencia- Formatos de los documentos
- Correo electrónico. Evidencia- Correo electrónico.
- Correos masivos.
- Líneas telefónicas y líneas móviles

Deberes de los responsables del tratamiento de la información

⁶¹ ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración de riesgos ERM y la auditoría interna. 2 edición. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones. 2015. 23 p. ISBN 978-958-771-112-7.

- Garantizar a los usuarios el derecho del Habeas Data.
- Informar al usuario la finalidad de la recolección y los derechos que le corresponden.
- Conservar la información bajo las medidas de seguridad necesarias para impedir su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento.
- Garantizar que la información sea veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible.
- Exigir al responsable del tratamiento respeto de las condiciones de seguridad y privacidad de la información del usuario

8.3.4.2. Formato PQRS.

El formato Pqrs o formato de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias permite conocer las opiniones y necesidades de los clientes, colaboradores y demás personal que se interactúa durante el desarrollo de las actividades de la empresa.

Ante el sistema de quejas reclamos y sugerencias pueden acudir los colaboradores que consideren que recibieron mal servicio o la prestación deficiente de un servicio, a través de los diferentes canales de comunicación para recepción de una petición respetuosa y la obtención de una pronta solución

Todo usuario tiene derecho a presentar ante Dilmar y cia Ltda., peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, tal como lo señala la Constitución Política de Colombia, para lo cual debe tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Sugerencia: es una propuesta presentada por un usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la empresa cuyo objeto está relacionado con la prestación del servicio.
- Petición: es una actuación por medio de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la empresa cualquier información relacionada con la prestación del servicio.
- Queja: es la expresión o manifestación que le hace el usuario a la empresa por la inconformidad que le generó la prestación de nuestros servicios.
- Reclamo: es la oposición o contrariedad presentada por el usuario, con el objeto de que la empresa revise y evalúe una actuación relacionada con la prestación del servicio en términos económicos.

TABLA 24: Formato de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
	Formato peticiones, quejas, reclamos y sugerencias		
Consecutivo	_____		
Fecha	_____		
Tipo de solicitud	Petición__	Queja ____	Reclamo __
	sugerencia ____	Felicitación ____	
Anexos	Si ____	No ____	
Nombre:	_____		
Dirección	_____		
Teléfono	_____		
Correo electrónico	_____		
Descripción de la solicitud			
Firma solicitante:	_____		

Fuente: Elaboración propia.

8.3.5. Supervisión y monitoreo


Al ser aplicado el control interno por la empresa es indispensable el seguimiento o monitoreo de este, es por esta razón que se proyecta este componente partiendo del diagnóstico inicial y terminando en las herramientas de aplicación como lo son el formato para el informe de seguimiento de procesos y el formato para el informe de deficiencias, este componente se compone por los siguientes principios:

- Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes
- Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

8.3.5.1. Formato para el informe de deficiencias.

Teniendo en cuenta los riesgos que se pueden presentar en las diferentes áreas, se debe realizar un informe de todos los procedimientos monitoreados y describir las debilidades y falencias encontradas en el sistema de control interno, este informe debe ir dirigido hacia la administración para que sean ellos los encargados de revisar cuales procesos no están funcionando de forma adecuada y cuál es la causa.


TABLA 25: Formato para el informe de deficiencias.

 INFORME DE DEFICIENCIAS	
área	
Fecha	
Proceso	
Descripción de las deficiencias	

Fuente: Elaboración propia.

8.3.5.2. Formato para el informe de seguimiento de procesos

TABLA 26: Formato para el informe de seguimiento de procesos

 Formato para el informe de seguimiento de procesos	
Responsables del proceso:	
área	
Proceso:	Fecha de revision:
Descripción del proceso	
Actividades que forman parte del proceso	
resumen del resultado obtenido	
conclusión del desarrollo del proceso	
observaciones	

Fuente: Elaboración propia

8.3.5.3. Auditoría interna de calidad

La auditoría interna permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de una Entidad. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias. “La Auditoría Interna se constituye en una herramienta de retroalimentación del Sistema de Control Interno, que analiza las debilidades y fortalezas del control, así como el desvío de los avances de las metas y objetivos trazados, influyentes en los resultados y operaciones propuestas en la entidad. Su objetivo es formular recomendaciones de ajuste o mejoramiento de los procesos a partir de evidencias, soportes, criterios válidos, y servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones a fin de que se obtengan los resultados esperados”⁶²

Se propone realizar auditorías internas para evaluar el sistema de control interno y brindar apoyo y fortalecimiento al mismo, en esta se debe incluir todas las áreas, procesos y procedimientos de la empresa, esta auditoria tiene como objetivos:

- Evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno.
- Identificar las oportunidades de mejoramiento del sistema de control interno.
- Informar a los directivos de la empresa sobre el nivel de efectividad del sistema de control interno.
- Evaluar la identificación y evaluación de riesgos.
- Evaluar la calidad de la información y comunicación.

Estas auditorias se deben realizar como mínimo trimestralmente, estará a cargo del gerente general para comunicarle respectivamente a las áreas los resultados obtenidos en cada proceso, además se deberá proponer conformidades y no conformidades existentes con sus debidas acciones correctivas, las auditorias serán llevadas a cabo por la organización a través del personal competente para la evaluación y desarrollo de las auditorias.

⁶² Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto número 1599 de 2005, [En línea], Bogotá, Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015. Disponible en: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1910681>

TABLA 27: Auditorías internas propuestas

Área	procesos para auditar	Descripción
Administración	Gestión administrativa	Se debe verificar que los empleados de Dilmar y Cia Ltda. conozcan la misión, visión, los objetivos organizacionales y la estructura jerárquica de la empresa.
	Implementación del sistema de control interno	Verificar que se implemente y se lleve a cabo el sistema de control interno.
	Cumplimiento de políticas organizacionales	Es necesario verificar que se cumplan y se respeten las políticas organizacionales como las de gestión del riesgo y las políticas de comunicación e información.
Contabilidad	Cartera	Verificar que el registro de los pagos de los clientes sea de forma adecuada y en la fecha correspondiente.
		Verificar que se lleve un seguimiento adecuado a las cuentas por cobrar.
	Tesorería	Verificar que se realice arquezos de caja de manera periódica a las cajas menores.
		Verificar que la recepción de efectivos y sus equivalentes se lleve de una forma adecuada.
	Facturación	Que las facturas realizadas estén de acuerdo los requisitos de la normatividad vigente.
	Compras	Verificar que las facturas de compra se registren en el software contable en el momento de su recepción.
	Inventarios	Verificar que el control de los inventarios se lleve a cabo de una manera eficiente.
Verificar que el registro contable y las existencias de los inventarios coincidan		
Ventas	Satisfacción del cliente	Verificar que la atención al cliente sea la adecuada
	servicio al cliente	Verificar que se realicen visitas y llamadas y seguimiento a los clientes
	Pedidos	Verificar que si los clientes hacen pedidos que existan existencias del producto requerido

Fuente: Elaboración propia

Continuación tabla 26: Auditorías internas propuestas

Área	procesos para auditar	Descripción
Recursos humanos	Capacitaciones	Verificar que se lleven a cabo las capacitaciones correspondientes para el manejo y mejoramiento continuo de la empresa.
	Inducción	Durante la inducción a personal nuevo, sea llevado a cabo de una manera adecuada que permita al aspirante conocer los procesos y procedimientos relativos a su cargo.
	Respuestas	Verificar que se den respuestas a las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias destinados a la empresa a través del formato Pqrs.
Producción	Requerimiento	Verificar que se realice requerimiento de la materia prima en el momento que esta, alcance el stop.
	Productividad	Verificar que la productividad en las diferentes maquinas sea optima y este de acuerdo con la capacidad de producción de las maquinas.
	Calidad de los productos	verificar que se realice un control sobre la calidad de los productos

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

De acuerdo con la evaluación de riesgos realizada se evidenciaron falencias en el ambiente de control, no cuenta con una debida organización de sus políticas y procesos a realizar, existe una sobrecarga de funciones y no se realizan medidas de control y seguimiento a los empleados que permitan medir su eficiencia, así como su retroalimentación.

La empresa se encuentra en un crecimiento continuo, con proyectos a futuro, como la expansión a nuevos productos para obtener una mayor presencia en el mercado, el mejoramiento de los procesos a través de la compra de maquinaria tecnificada y la expansión de la planta de producción, una adecuada implementación del control interno contribuye al alcance de este objetivo.

No se encuentra establecida una estructura organizacional que permita identificar las responsabilidades y funciones de cada empleado debilitando el control de los procesos y procedimientos de cada área, lo cual se puede identificar a través de la investigación realizada con la técnica de Tascoi, la matriz Foda y los cuestionarios de control interno en sus cinco componentes y en sus diecisiete principios.

Se identifico que la empresa no cuenta con el mecanismo apropiado para medir, evaluar y afrontar los riesgos que puedan afectar la compañía como los descritos en la matriz detallada, en la cual se identificaron y evaluaron las amenazas dependiendo del impacto y probabilidad de ocurrencia, por lo que se propusieron herramientas como formatos y políticas para la evaluación e identificación de riesgos.

Se observa que la empresa cuenta con herramientas para llevar un control sobre algunos de los procesos, principalmente en la área de producción, como lo son planillas de registro de fabricación, a pesar de poseer estas herramientas no son utilizadas de manera adecuada por no haber políticas y procedimientos de control eficientes, por tanto se estructura en cada una de las áreas herramientas como indicadores de gestión para medir los procesos, evaluaciones de satisfacción laboral que miden la percepción de los empleados hacia la empresa, y controles sobre la infraestructura tecnológica.

Se identifico que existen debilidades en los canales de la información y comunicación establecidos entre las áreas de la empresa, por tal razón se estableció un manual que permita canales de comunicación efectivos, junto con el formato de Pqrs (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), para permitir que la información pertinente fluya de la manera más efectiva durante el desarrollo de los procesos y procedimientos de la empresa.

Se observo la ausencia de supervisión en las operaciones y en la manera de administrar los riesgos, debido a esto se establecen formatos para el informe de deficiencias y de seguimientos de procesos, y se estableció una propuesta para la realización de auditorías internas a fin de obtener las debilidades y falencias encontradas en el sistema de control interno.

RECOMENDACIONES

Es indispensable que la gerencia structure y sistematice los objetivos a alcanzar, con respecto a la misión y visión trazados por la organización, ajustado al modelo de control interno.

Estudiar la posibilidad de establecer un sistema de gestión de calidad que permita acoplar y ayudar al sistema de control interno para mayor eficiencia de los procesos. Socializar y evaluar las funciones y procedimientos de los miembros de la compañía descritos en los manuales presentados, realizando una retroalimentación para su mejoramiento continuo, de esta manera tanto los empleados como los gerentes conocerán las funciones que deben desempeñar y la manera correcta de ejecutar las labores asignadas, evitando conflictos entre los miembros de la compañía.

Establecer y comunicar a los miembros de la compañía los niveles jerárquicos, de acuerdo con el organigrama, conociendo sus superiores inmediatos, y que los procesos de comunicación e información sea más eficientes, consiguiendo que los canales de comunicación fluyan de una manera directa para cualquier proceso que se presente.

Dilmar y Cia Ltda. debería implementar una política de Capacitación continua en temas que le atañen al cumplimiento de su objeto social, fortaleciendo las técnicas que se aplican en el momento, para garantizar que todo proceso cumpla con los parámetros adecuados y sean efectivos.

En el proceso de contratación es necesario realizar un estudio previo, para conocer las capacidades, fortalezas y debilidades que puede tener el aspirante en las funciones que debe desempeñar, y después de su contratación realizar el proceso de inducción y capacitación en las funciones a desempeñar.

Evaluar y actualizar periódicamente la matriz de riesgos realizada, para conocer las amenazas que pueden llegar a presentarse en los procesos, buscando una solución o plan de acción que permita mitigar y evitando que se puedan volver a presentar en el futuro.

Realizar una Supervisión continua a cada uno de los procesos, permitiendo una evaluación sobre su eficiencia y eficacia en el desarrollo de la actividad, y si es el caso, que no se cumpla con lo esperado tomar medidas correctivas y en ocasiones pertinentes sanciones para el encargado del proceso.

Realizar la evaluación, socialización y comunicación de cada una de las políticas presentadas para su implementación, como sus objetivos y demás información que sea de vital importancia para las áreas en sus procesos, estas deben de ser transmitidas de una manera adecuada y oportuna para que los empleados tengan el conocimiento e información pertinente a sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- ESTUPIÑAN, Rodrigo. Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna. 2 Ed. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2015. 33 p
- GONZALES, Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante. 2014. 15 p
- BACON, Manual de auditoría interna. 1 edición. México. Editorial UTHEA. 6 p
- DAVID (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Ciudad de México, Editorial Pearson Educación. Novena edición.
- GRANDA, Rubén. Manual de control interno sectores público - privado y solidario. Un modelo simplificado y práctico. 3 edición. Bogotá D.C.: Editorial Nueva Legislación LTDA. 2009. 235 p
- CALERO, Victoria. diseño de un sistema de control interno para la planta de inyección en la empresa textiles industriales ambateños s.a-teimsa, cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Escuela superior politécnica de Chimborazo. Ecuador.2010
- MANTILLA, Samuel Alberto. Control interno informe COSO. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones, 2005

Cibergrafía

- KRAL, Ron. (23, septiembre, 2016) ¿Qué implica implementar coso III en una compañía? [en línea]. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4731-que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion>
- ISOTOOLS. ISO 9001:2015, (19, enero, 2015) metodología COSO III para la gestión de riesgos. [en línea]. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/01/19/iso-90012015-metodologia-coso-iii-gestion-riesgos/>
- HIDALDO VASQUEZ, Isabel. (18, febrero, 2005) Tipos de estudio y métodos de investigación [en línea]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- WIDOSKI, Jacquelin. (8, julio, 2010) Metodología de la investigación, fuentes primarias y secundarias [en línea]. Recuperado de: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>


- Universidad Continental. (11, mayo, 2017) ¿Qué es un marco teórico y cómo elaborarlo? [en línea]. Recuperado de: <https://blogs.ucontinental.edu.pe/marco-teorico-elaborarlo/temas/consejos/>
- VIDAL, Margarita. (2015) Programa de comunicación académica. Cómo elaborar un marco conceptual [en línea]. Recuperado de: http://comunicacionacademica.uc.cl/images/recursos/espanol/escritura/recurso_en_pdf_extenso/15_Como_elaborar_un_marco_conceptual.pdf
- ICEX. Marco geográfico. (2016). Panamá. [en línea]. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economic8a-y-comercial/marco-geografico>
- GIRALDO, Jorge. (2013) Diferencia entre marco teórico y marco conceptual [en línea]. Recuperado de: <http://www.authorstream.com/Presentation/jorgegiraldomont-1484225-diferencia-entre-marco-teorico-conceptual/>.
- RAMÍREZ, Gabriel Eugenio, (2004) Procesos de inducción y entrenamiento, División gran empresa, disponible en: https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentación/induccin.pdf
- RODRIGUEZ, Diana & ROJAS Lidy. Propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo coso III riesgo empresarial E.R.M. Y COSO III en el área contable de la empresa titanium flowers investments s.a.s. universidad de Cundinamarca. Facatativá. 2011
- IFAC. Código de ética para profesionales de la contabilidad. [en línea]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833>
- AUDITOOL. ¿Qué es el riesgo de control en una auditoría? Disponible en: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5508-que-es-el-riesgo-de-control-en-una-auditoria-de-informacion-financiera>
- CTMA Consultores. (2020), ¿Qué debes conocer sobre la norma ISO 19011 de 2018?, ctmaconsultores.com. Recuperado de: <https://ctmaconsultores.com/norma-iso-19011018/#:~:text=La%20ISO%2019011%20es%20la,gesti%C3%B3n%2C%20basados%20en%20est%C3%A1ndares%20ISO.>
- ABRIL, V. (2003) Técnicas e Instrumentos de la Investigación. Recuperado de: http://www.academia.edu/9310612/Tecnicas_e_Instrumentos_de_la_Investigacion.

- ARANDA, P. (2009). Sistemas de información y comunicación. Recuperado de: <http://controlinternopublico.blogspot.com/2009/05/sistemas-de-informacion-y-comunicacion.html>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (20 de mayo del 2005), Decreto número 1599 de 2005, recuperado de: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1910681>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2013 mayo) Control Interno Informe COSO. Recuperado de: [http://doc.contraloria.gob.pe/ControllInterno/Normativa Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/ControllInterno/Normativa%20Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)
- FONSECA, L. (2011), Sistema de control interno para organizaciones. recuperado de: <http://es.calameo.com/read/00389392073d7f9e0e87f>
- Mitigación del Riesgo (2011). Evaluación y Control de gestión de Establecimientos. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/jorgemanriquechavez/evaluacin-y-control-de-gestion>
- PARRA, G., (2006). Ética en las organizaciones construyendo confianza. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/00389392073d7f9e0e87f>
- BALLESTEROS. Lixardo (17 mayo, 2014). Información y comunicación. lballesteroscontrolinterno Recuperado de: <https://lballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2014/05/17/3-informacion-y-comunicacion/>
- VELÁSQUEZ. Andrés Felipe (2018) Indicadores de gestión, una hoja de ruta que toda organización debe seguir. questionpro.com. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/los-indicadores-de-gestion-una-hoja-de-ruta-que-toda-organizacion-debe-seguir/>
- GONZÁLEZ Martínez Rafael. Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III, ofstlaxcala.gob.mx. recuperado de: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27>.
- Cámara de comercio de dos quebradas (2016) Manual de control interno y sistema de gestión del riesgo. Recuperado de: <http://www.camado.org.co/web/wp-content/uploads/2016/02/manualcontrol.pdf>.
- Oficina Asesora de Planeación. Sistema integrado de gestión de calidad, Sena. Recuperado de: http://comunica.sena.edu.co/sigc/docus/sistema_gestion_calidad.pdf

- SIIGO. (2019) Rotación de cartera: qué es y cómo manejarla en tu empresa, Siigo.com. Recuperado de: <https://www.siigo.com/blog/rotacion-de-cartera/#:~:text=La%20rotaci%C3%B3n%20de%20cartera%3A%20se%20B1ala,q ue%20el%20inventario%20realiza%20movimientos.>
- PROFIMA. Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Liquidez. [En línea], Bogotá, 2018. profima.co Disponible en: profima.co. <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/48-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-liquidez>

ANEXOS

Carta de la empresa Dilmar y Cia Ltda.





¡Construyendo País!

- RODILLOS
- MANGUERAS
- MINERALES PARA PISOS
- CONCENTRADOS PARA PINTURA
- TUBERÍAS Y ACCESORIOS PVC.


Universidad de Cundinamarca
Comité de opciones de grado extensión Facatativá
Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables.
10 de mayo de 2021

Por medio de la presente la empresa DILMAR Y CIA LTDA con el NIT 830096245- 0, certificamos y avalamos que BRAYAM ORLANDO RODRIGUEZ PAEZ con CC:1070989020 y ERIKA JULIETH MILLAN BELTRAN CC: 1013682781 desarrollaron el proyecto "Propuesta de diseño del sistema de control interno basado en la metodología del modelo Coso III, para la empresa Dilmar y Cia Ltda." con el apoyo y colaboración de la empresa. Este sistema de control interno nos servirá en el desarrollo de los procesos y procedimientos, y para el control de nuestras operaciones.

Atentamente.



José Dimas Rodríguez Ramírez
Representante legal
DILMAR Y CIA LTDA



Carrera 53 No. 17A-08 - Tels.: 290 59 12 - 290 24 84 - 261 59 83 - 572 34 81 - 262 31 93
www.dilmarycia.com - E-mail: dilmar@dilmarycia.com - Bogotá, D.C. - Colombia.