

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE  
GESTIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ COORPORACIÓN  
MECHAN SERVICE S.A.C DURANTE EL PERIODO 2013 - 2014 EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR:

Alma Elizabeth Hurtado Arana

Chiclayo, 19 de diciembre del 2014

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO MEDIANTE LA  
APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA  
AUTOMOTRIZ COORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C DURANTE  
EL PERIODO 2013 - 2014 EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.

POR:

AUTOR: Alma Elizabeth Hurtado Arana

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN CONTADOR PÚBLICO**

APROBADO POR:

---

**Mg. Flor Beltrán Portilla**  
Presidente de Jurado

---

**Mg. Maribel Carranza Torres**  
Secretaria de Jurado

---

**Mg. Enrique San Miguel Romero**  
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

## DEDICATORIA

A:

Dios por darme la vida y las facultades necesarias para cumplir mis metas y objetivos, por guiarme siempre para seguir su camino y aplicar sus enseñanzas.

Mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio durante todos estos años, por educarme para llegar a ser un orgullo para ustedes.

Mi hermano Otonar por estar siempre presente en cada momento de mi vida.

Mi amado esposo Oscar que ha sido mi impulso y el pilar principal para la culminación de mi carrera, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría calma y consejo en todo momento.

**ALMA ELIZABETH**

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento de mi vida, por ayudarme a superar con entereza, tranquilidad y mucha perseverancia las dificultades que se han presentado en el transcurso de estos años.

A toda mi familia por su apoyo incondicional, y por transmitirme esa alegría y estabilidad necesarias para continuar día a día en este camino que decidí tomar y en el que debo aprender a caminar.

A cada uno de mis profesores, gracias a sus enseñanzas y a la transmisión de sus experiencias profesionales me han inculcado los mejores conocimientos y valores. De forma muy especial a mi asesor de tesis Mag. CPC. Enrique San Miguel Romero, por brindarme su valioso tiempo con mucha paciencia y sabiduría.

Al Gerente Administrativo y socio de la empresa Corporación Mechan Service SAC por su apoyo y confianza incondicionales así como por su constante seguimiento durante toda la elaboración de este trabajo de investigación.

## RESUMEN

Todas las empresas buscan mediante la implementación de un Sistema de Control Interno reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo y evitar el fraude.

En la empresa COORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C aún no se ha diseñado un sistema de Control Interno, esto trae como consecuencia que la organización esté expuesta a mayores riesgos.

En la presente investigación realizada se determinó la aplicación de la gestión de riesgos para diseñar un sistema de control interno en la empresa automotriz Corporación Mechan Service S.A.C durante el periodo 2013 - 2014 en la ciudad de Chiclayo.

Para esto se aplicó toda la metodología de la gestión de riesgos empezando con la identificación de ellos, para posteriormente calificarlos y analizarlos. Por último se asignaron actividades de control que ayudarán a evitar, reducir y/o compartir los riesgos.

Dentro de las conclusiones más importantes se señala que la empresa COORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C al inicio de la investigación carecía de un sistema de control interno y que al aplicar la gestión de riesgos permitió el diseño del mismo. Además permitió incentivar el logro de objetivos, pues se pudieron identificar y controlar los riesgos pertenecientes a las áreas estudiadas, y de acuerdo a esto la empresa Corporación Mechan Service S.A.C tomará las medidas correctivas necesarias para poder contrarrestarlos.

**Palabras clave:** Control interno, Gestión de riesgos, Actividades de control.

## **ABSTRACT**

All companies seeking through the implementation of an internal control system to reduce the risk to an acceptably low level and prevent fraud.

The company Corporation Mechan Service SAC has not yet designed a system internal control, this result in that organization is exposed it to greater risks. In the present research on the application of risk management was determined to design a system of internal control within the automaker Mechan Service Corporation SAC during period 2013 – 2014 in the city of Chiclayo.

For this entire methodologic of risk management starting with identifying them later to qualify and analyze applied. Finally control of assigned activities that will help prevent, reduce and or risk sharing.

Among the key findings noted that the Company Corporation Mechan Service SAC at the beginning of the investigation lacked an internal control system and to implement risk management allowed its design. It also permitted encourage goal achievement, as they were able to identify and control the risk pertaining to the areas studied and accordingly the Company Corporation Mechan Service SAC will take the necessary corrective measures to counter them.

Key word: Internal Control, risk management, control activities.

## INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
I.	
INTRODUCCIÓN .....	
.....11	
II.    MARCO TEÓRICO .....	13
2.1.    Antecedentes del tema de Investigación .....	13
2.2.    Bases Teóricas – Científicas: .....	22
2.2.1.    Control interno.....	22
2.2.2.    Control Interno según COSSO II.....	32
2.2.3.    Gestión de riesgos.....	35
III.    METODOLOGÍA.....	47
3.1.    Tipo de Investigación:.....	47
3.2.    Diseño de Investigación.....	48
3.3.    Población Muestral.....	48
3.4.    Métodos .....	48
3.5.    Técnicas.....	48
3.6.    Instrumentos .....	50
3.6.1.    Cuestionario.....	50
3.6.2.    Entrevista .....	50
3.7.    Técnicas de procesamiento de datos .....	50
3.7.1.    Análisis estadísticos de los datos:.....	50
IV.    RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA .....	50
4.1.    Resultados:.....	50
4.1.1.    Datos generales de la empresa.....	51

4.1.2.	Control interno.....	61
4.1.3.	Gestión de Riesgos .....	67
4.2.	Discusión .....	73
4.3.	Propuesta .....	77
4.3.1.	Actividades de control.....	77
4.3.2.	Flujograma De Procesos De La Empresa Cooperacion Mechan Service S.AC.....	83
4.3.3.	Flujograma de proceso de recepción y toma de inventario .....	84
4.3.4.	Flujograma de proceso de cotización de repuestos.....	85
4.3.5.	Flujograma de proceso de logística y requerimiento de materiales .....	86
4.3.6.	Manual de Organización y funciones basado en el nuevo proceso.....	89
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	103
5.1.	Conclusiones:.....	103
5.2.	Recomendaciones.....	104
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105
VIII.	ANEXOS .....	106

## INDICE DE TABLA

Tabla N°01: Diferencias entre ERM y Administración de Riesgos Tradicional.....	39
Tabla N°02: Manual de Organización y Funciones del Gerente General.....	51
Tabla N°03: Manual de Organización y Funciones del Gerente Administrativo .....	52
Tabla N°04: Manual De Organización y Funciones de Asistente Administrativa.....	53
Tabla N°05: Manual De Organización y Funciones del Personal de Campo .....	54
Tabla N°06: Oportunidades y Amenazas .....	55
Tabla N°07: Fortalezas y Debilidades.....	55
Tabla N° 08: Matriz FODA .....	56
Tabla N° 09: Matriz EFI.....	58
Tabla N° 10: Matriz EFE.....	59
Tabla N°11: Identificación de Riesgos .....	67
Tabla N°12: Matriz de Calificación de Riesgos.....	70
Tabla N°13: Análisis de Riesgos.....	71
Tabla N°14: Riesgos por Elemento del Control Interno .....	74
Tabla N° 15: Actividades de Control.....	77
Tabla N°16: Manual de Organización y Funciones del Gerente General.....	89
Tabla N°17: Manual de Organización y Funciones del Gerente Administrativo .....	90
Tabla N°18: Manual de Organización y Funciones de La Contadora .....	92
Tabla N°19: Manual de Organización y Funciones del Cotizador.....	94
Tabla N°20: Manual de Organización y Funciones de Logística .....	96
Tabla N°21: Manual de Organización y Funciones de Marketing.....	98
Tabla N°22: Manual de Organización y Funciones de da Recepcionista .....	99
Tabla N°23: Manual de Organización y Funciones del Jefe de Taller .....	101

Tabla N°24: Formato de Cuadre de Caja Diario Cooperación Mechan Service S.A..... 111

Tabla N° 25: Formato De Requerimiento De Materiales Cooperación Mechan Service S.A.C..... 112

Tabla N° 26: Formato De Cotización De Repuestos Mechan Service S.A.C ..... 113

Tabla N° 27: Formato De Solicitud De Crédito De Materiales Cooperación Mechan Service S.A.C..... 115

Tabla N° 28: Matriz De Consistencia ..... 116

**INDICE DE FIGURAS**

Figura N°01 Flujograma De Procesos De La Empresa Cooperacion Mechan Service S.AC 83

Figura N°02: Flujograma De Proceso De Recepción Y Toma De Inventario De Vehículos Particulares ..... 84

Figura N°03: Flujograma De Procesos De Cotización De Repuestos En La Empresa Cooperacion Mechan Service S. A.C..... 85

Figura N°04: Flujograma De Proceso De Logística Y Requerimiento De Materiales En La Empresa Cooperación Mechan Service S.A.C ..... 88

## **I. INTRODUCCIÓN**

El Control Interno es una herramienta que conduce a la Gerencia a administrar adecuadamente el negocio, logrando que se operen cuidadosamente las políticas fijadas por la empresa y se cumplan los objetivos, sin pérdida de tiempo y dinero.

Debido a esto en el presente trabajo de investigación se aplicó la Gestión de Riesgos para diseñar un sistema de control interno.

La hipótesis planteada asume que mediante la aplicación de la gestión de riesgos, se diseñará un sistema de control interno en la empresa Corporación Mechan Service S.A.C.

Se tomó en cuenta como objetivo general aplicar la gestión de riesgos para diseñar un sistema de control interno en la empresa Corporación Mechan Service S.A.C. en el periodo 2014 y como objetivos específicos: - Identificar, evaluar y analizar los componentes del control interno; identificar, evaluar, analizar, seguir y controlar los riesgos de la empresa, por último establecer actividades de control y procedimientos necesarios para diseñar un sistema de control interno.

Todos estos aspectos se exponen de manera organizada en el presente informe de investigación, que responde al esquema oficial de la Escuela de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Católica Santo

Toribio de Mogrovejo – Chiclayo. En este sentido el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El segundo capítulo es el Marco Teórico, donde se abordan los antecedentes de estudio, teorías que dieron soporte al presente trabajo de investigación, así como las bases teóricas científicas, seguido del Diseño Metodológico, donde se presentan; el tipo de investigación, diseño, la población muestral, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento de los datos. En el cuarto capítulo tenemos los Resultados y Discusión, en esta parte se presenta el análisis descriptivo de los resultados, los resultados de la entrevista al Gerente General así como también la aplicación del Cuestionario de Control Interno a los trabajadores.

Finalmente doy a conocer la discusión, propuesta, conclusiones, referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del tema de Investigación**

Los antecedentes de esta investigación son trabajos efectuados sobre control interno, riesgos, actividades de control y teorías en las cuales se sustenta nuestro marco teórico.

A efecto de este estudio se seleccionaron en primer lugar los siguientes trabajos de investigación:

- Chávez, K y Mendoza, D. (2007) en su tesis “La auditoría interna y la evaluación de los indicios de fraudes y la implementación de medidas preventivas en la Empresa Almacenes y Representaciones DEKA SAC.”, tienen como propósito dar a conocer que la Auditoría Interna es uno de los componentes del Sistema de Control Interno, de nivel gerencial o directivo encargado de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, concluyendo lo siguiente:

- La empresa no cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquico- funcionales de la organización y las funciones de los trabajadores han sido comunicadas

verbalmente y no por escrito; por lo que cualquier trabajador puede realizar otra función distinta por orden de la gerencia.

- Así mismo no cuenta con un manual de políticas y procedimientos y no existe un departamento de control interno dentro de la empresa.
- Consideramos que las funciones deberían estar segregadas para evitar fraudes, errores e irregularidades por parte de los trabajadores.
- Las herramientas que nos brinda la auditoría interna si contribuyen a evaluar e implementar medidas preventivas en la empresa Almacenes y Representaciones DEKA SAC. Para minimizar el riesgo de fraudes e irregularidades.
- La empresa deba aplicar este sistema de control interno, de acuerdo a las actividades y características que estas poseen; lo cual les permitirá lograr de manera eficiente y eficaz sus objetivos. Así mismo la empresa debe actualizar el manual de organización y funciones, en el que se detallen las actividades y responsabilidades de sus respectivas áreas.
- La implementación de medidas preventivas en la empresa almacenes y representaciones DEKA SAC. Nos ayuda a prevenir el fraude o irregularidades que se puedan detectar.

***COMENTARIO:***

En el trabajo de investigación citado se muestra la ausencia de un manual de organización y funciones, falta de estructura organizativa de políticas, y no hay segregación de funciones. Al igual que en la presente tesis la falta de estos elementos en la empresa DEKA S.A.C coincide con las deficiencias en la empresa Corporación Mechan Service S.A.C. Por lo tanto aquí también se propondrá un sistema de control interno que tomen medidas preventivas para disminuir los riesgos.

- Cercado, P (2012).en tu tesis titulada “Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas y cuentas por cobrar en la empresa Trucks

and Motors del Perú S.A.C". tiene como finalidad el Diseñar y Evaluar un Sistema de Control Interno, basándose en la estructura conceptual de control interno denominado COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), finalizando con las siguientes conclusiones:

- Que la empresa TRUCKS AND MOTORS DEL PERÚ S.A.C actualmente posee un sistema de control interno estable, pero no el más adecuado para optimización de sus recursos, dado que no cuenta con políticas organizativas que le proporcione un mejor control.
- En cuanto a las políticas, normas y procedimientos que rigen a la empresa se detectó que esta opera sin ningún manual de procedimientos que contenga las instrucciones necesarias para un óptimo desarrollo de las actividades, el personal no es capacitado constantemente para que puedan afrontar los cambios y así evitar errores que perjudiquen el área de ventas y cobranzas.
- La supervisión en el área de ventas es muy limitada, por ende no existe controles de carácter preventivo que puedan adelantarse a los sucesos esperados.
- Los procedimientos, emisión y consignación no son del todo eficaces, eventualmente existen deficiencias en las confirmaciones a las empresas.
- No existe comunicación entre los departamentos encargados de controlar las cuentas por cobrar; ya que existen registros realizados por la unidad de ventas que contabilidad no ha verificado lo que origina errores de criterios.
- Manejan grandes cantidades de documentos los cuales no son del todo ordenados correctamente para facilitar su búsqueda y mejor manejo.

**COMENTARIO:**

En este caso la empresa TRUCKS AND MOTORS DEL PERÚ S.A.C, si cuenta con un sistema de control interno, sin embargo este no está acorde a las actividades de la empresa.

Coincide con la empresa en la cual se aplica esta tesis en la falta de un manual de organización y funciones y una deficiente comunicación de la información y supervisión.

- Tesén, M y Vasquez, L. (2012) en la tesis “Evaluación de los procesos operativos para establecer las deficiencias y limitaciones en el sistema de control interno en el área de almacén de las empresas molineras en el departamento de Lambayeque – propuesta de mejoras”, nos plantea el problema ¿La evaluación de las deficiencias y limitaciones de los procesos operativos de área de almacén de las empresas molineras permitirá el diseño e implementación de un sistema de control interno adecuado? El objetivo del autor es evaluar los procesos operativos en el área de almacén, para establecer deficiencias y limitaciones y crear la propuesta de mejoras en el diseño e implementación del sistema de control interno en esa área. Luego de evaluar los procesos operativos de área de almacén de las empresas en estudio se concluyó que:

- El área física no tiene capacidad suficiente para la gran cantidad de producto que se almacena, lo cual dificulta su movilización y manejo, situación que genera un riesgo del deterioro de las existencias.
- Existe deficiencia en cuanto a la supervisión de los movimientos de entradas y salidas del producto, pues no tienen establecidos inventarios físicos periódicos, y no hay personal capacitado para esta labor, eso conlleva a tener un riesgo muy alto de pérdidas por deterioro o sustracción.

- Los equipos y maquinarias son insuficientes razón por la cual la producción es lenta y el insumo permanece mucho tiempo en los almacenes y se retrasa la entrega del producto al cliente.

Por ello se recomienda la implementación de un sistema de kárdex de almacén anual o con software y elaborar un manual de políticas y procedimientos para el almacén para que determine funciones y responsabilidades del personal que allí labora.

***COMENTARIO:***

El antecedente citado estudia específicamente el área de almacén de las empresas molineras, en este caso podemos encontrar la falta de un manual de políticas, procedimientos y deficiencias en la supervisión al igual que en esta tesis, en donde también se investigó el área de almacén y se diseñaron actividades de control que permitieron disminuir los riesgos encontrados previamente.

- Cueva, J.(2013) en su tesis “Evaluación del sistema de control interno de la empresa bocaditos del norte E.I.R.L. para establecer un adecuado control en sus áreas claves” nos plantea el problema ¿De qué manera se beneficiará la empresa Bocaditos del Norte E.I.R.L con la evaluación de sus sistema de control interno? El autor determina las siguientes conclusiones:

- Actualmente la distribuidora no cuenta con un sistema de control interno que le permita prevenir, detectar y corregir en su oportunidad eventos indeseados, poniendo en riesgo la confiabilidad de la información, eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y normas que le son aplicables
- Respecto al ambiente de control se determinó la preocupación por la gerencia por inculcar en sus trabajadores valores éticos, así como, lograr que estos se identifiquen con la Distribuidora.

- El mayor riesgo al que se encuentra expuesta la distribuidora radica en la apropiación del dinero por parte de los vendedores ya que no se realizan visitas inopinadas que permitan verificar si la información proporcionada es veraz.
- Al evaluar las actividades de control, observa que la distribuidora no ha definido procedimientos o medidas de control que le permitan identificar y reaccionar ante diversos hechos que afecten los intereses de la misma.
- La información es procesada de manera rudimentaria lo que genera que no se cuente con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Finalmente la distribuidora no cuenta con un sistema de control interno adecuado.

El autor nos manifiesta la importancia de que las empresas cuenten con mecanismos de control que permitan detectar los riesgos a los que se encuentran expuestas y poder tomar las medidas correctivas necesarias con el objetivo de que la empresa logre mantenerse en el tiempo cumpliendo así el principio de empresa en funcionamiento,

#### ***COMENTARIO:***

En la tesis citada se evaluó el sistema de control interno y nos sirve como antecedente pues al igual que en la empresa en la cual se aplica este trabajo no cuenta con un sistema de control interno que permita prevenir eventos indeseados, además de no contar con actividades de control.

Por último presentamos las siguientes teorías:

- **Teoría de Control según el CICA COCO (1995) citado por Fonseca, L. (2013).**

El CICA COCO señala que el criterio de control es la base para comprender el control en una organización y elaborar los criterios para

medir su efectividad, por lo que debería ser interpretado con respecto a sus objetivos. El control está conformado por los elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y tareas) que tomados en conjunto, apoyan a las personas para el logro de los objetivos de control. Los objetivos pueden ubicarse en una o en varias categorías siguientes:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones: incluye los objetivos de una organización, tales como: el servicio al cliente, uso eficiente de los recursos y cumplimiento de obligaciones. También, comprende la salvaguarda de recursos de la organización del uso inadecuado o pérdida, al igual que asegura que los pasivos sean identificados y administrados.
- Confiabilidad de la información interna y externa: Incluye los objetivos sobre asuntos tales como: mantenimiento de registros de contabilidad, y la información utilizada en la organización y publicada para partes externas. También comprende la protección de los registros contra dos tipos de fraude: ocultamiento del robo y distorsión de resultados.

El control proporciona seguridad razonable, pero, no la seguridad absoluta de que los controles internos están funcionando con efectividad en la organización. Existen varias razones que explican porque la seguridad absoluta no es posible, aun cuando el debido cuidado y la diligencia sean ejercidos. Las deficiencias de control interno involucran la adopción de criterios inapropiados para la toma de decisiones, y tienen sus propias características:

- Errores no intencionales o intencionados provocados por las personas;
- Actividades de control que están siendo evadidas por colusión de dos o más personas;
- Exceso de control por parte de la gerencia; y,

- Consideraciones de costo/beneficio al diseñar el control.

➤ **Teoría de Control Interno según la Guía Turnbull (2005)  
citado por Fonseca, L. (2013).**

Al referirse a control interno la Guía Turnbull señala que el control interno en la compañía cumple un rol clave en la gestión de riesgos significativos para el logro de los objetivos del negocio. Por ello un buen sistema de control interno debería contribuir a salvaguardar las inversiones de los accionistas, y los activos de la compañía, para lo cual, es importante identificar con la mayor claridad posibles relaciones existentes entre la gestión de riesgos y el control interno, y las responsabilidades inherentes del control interno.

Según la Guía Turnbull, el sistema de control interno comprende las políticas, procesos, tareas, compartimientos y otros aspectos de una empresa, que en su conjunto:

- Facilitan el funcionamiento efectivo y eficiente del control interno, permitiendo responder adecuadamente ante los riesgos significativos operacionales, financieros, de cumplimiento y otros riesgos que pueden influir en el logro de los objetivos de la compañía. Esto incluye salvaguardar los activos del uso inadecuado, pérdida y el fraude, al igual que asegurar que los pasivos se identifican y administren adecuadamente.
- Ayudan a garantizar la calidad de la información interna y externa. Esto requiere el mantenimiento de registros adecuados y procesos que generen un flujo de información oportuna, pertinente y confiable, dentro y fuera de las organizaciones; y,
- Aseguran el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables y políticas internas.

➤ **Teoría de Bradford Cadmus:**

Esquema metodológico según Bradford Cadmus la auditoría operativa debe seguir el siguiente esquema metodológico

:

- **Etapa de Familiarización**

Para estos efectos el auditor deberá:

- Revisar la estructura de la organización (saber quién manda, qué relación tienen los departamentos y el organigrama).
- Revisar las políticas y procedimientos que regulan cada departamento (se debe conversar con el supervisor del departamento o con quien está más familiarizado con estas materias, si estos procedimientos y políticas no existen el auditor debe tomar los estándares que existen para estas materias).

- **Etapa de Verificación**

En esta etapa se escoge una muestra (el tamaño de ésta depende del auditor) del área examinada, para observarla en detalle.

En la etapa de verificación, el auditor estará interesado en el establecimiento de los hechos siguientes, los que tratará de entender si están o no en actual práctica:

- La estructura de organización y la asignación de responsabilidades siguen los planes de control de la gerencia departamental.
- Si se siguen los procedimientos prescritos por la gerencia.
- Los cotejos internos prescritos están siendo ejecutados.
- Los procedimientos y controles prescritos proporcionan una efectiva coordinación con otros departamentos.
- Los registros e informes son completos, oportunos, actuales y significativos.

- Las normas de ejecución proporcionan una base efectiva para la evaluación de los resultados de operación.

- **Etapa de Evaluación y Recomendación:**

El auditor relaciona el conocimiento de la etapa de familiarización y los hechos encontrados en la etapa de verificación para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Operan efectivamente los controles departamentales?; si la respuesta es no, ¿qué medidas constructivas pueden recomendarse?
- Si hay numerosas desviaciones de los procedimientos y políticas establecidas, ¿la razón de estas tiene que ver con ellas o con otros factores?
- ¿Los controles y prácticas se ajustan a la política de la compañía?; si, no ¿qué debiera recomendarse?
- ¿Ayudan los controles a la gerencia a alcanzar sus objetivos de operación?
- La gerencia de operación ¿comprende y utiliza sus controles con el máximo de ventajas?
- El plan de cuentas, registros e informes, ¿siguen las normas de responsabilidades operativas y se ajustan a la necesidad de información de la gerencia?
- ¿Hay adecuada coordinación y cooperación con los departamentos relacionados, hay duplicaciones o lagunas en el control?

- **Etapa del Informe**

## **2.2. Bases Teóricas – Científicas:**

### **2.2.1. Control interno**

### 2.2.1.1. Definición de control interno

Según Aguirre, J (2006) define al control interno como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar eficiencia, seguridad y orden administrativo de la empresa.

Esta definición no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

### 2.2.1.2. Objetivos del control interno

El CPCC Polar, F (2011) ha considerado los siguientes objetivos del Control interno:

- **Obtener información financiera correcta y segura.**

Que la empresa requiere para controlar sus operaciones, por medio de informes y análisis confiables.

- **Proteger los activos de la empresa.**

Salvaguardando sus bienes, localizando errores y previniendo fraudes, tareas que son responsabilidad de la gerencia.

- **Promover eficiencia de las operaciones.**

Principalmente contra la debilidad humana, a fin de que, se reduzca la posibilidad de que los errores e intentos fraudulentos permanezcan sin descubrirse por un periodo largo y la gerencia pueda recibir datos verídicos sobre las operaciones.

### 2.2.1.3. Elementos del control interno

Según el CPCC Polar, F (2011), el control interno tiene los siguientes elementos:

**2.2.1.3.1. Organización:**

En este elemento intervienen los siguientes factores:

**a) Dirección:**

Que asuma la responsabilidad del cumplimiento de las políticas implantadas en la empresa y de la toma de decisiones para su desarrollo.

**b) Coordinación:**

Que reparte y designe obligaciones y necesidades de la empresa en un conjunto racional operativo, previniendo conflictos en el desempeño de las funciones.

**c) División de labores:**

Que fije la independencia de funciones de operación, custodia y registro. Esto es, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

**d) Asignación de responsabilidades.**

Que determine en forma precisa nombramientos, jerarquías y facultades de autorización entre el personal cumpliendo el principio fundamental de que no realicen transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello.

**2.2.1.3.2. Procedimiento:**

Los principios que se sientan en una eficiente organización tienen que aplicarse en la práctica mediante los siguientes procedimientos:

**a) Planeación y sistematización:**

Se logra mediante manuales de procedimientos, que resumen las unciones de dirección y coordinación, división de labores, sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, un elemento indispensable en estos manuales es el plan de cuentas con instrucciones precisas sobre el trámite contable y su aplicación en formularios, registros e informes financieros.

**b) Registros y formularios:**

Que faciliten la fluidez de operaciones en los activos, pasivos, ingresos y gastos de la empresa. Existen los siguientes principios, que deben regir en los registros y formularios:

Deben servir como medio para cumplir con los procedimientos implantados por la dirección de acuerdo con sus objetivos.

Deben ser suficientemente sencillos para que sean accesibles a quienes los emplean, facilitando el registro oportuno y correcto de datos a un costo mínimo.

Deben diseñarse teniendo en cuenta todos sus usos posibles, a fin de que el número de registros y formularios sea el mínimo razonable, contribuyendo de esta manera a un buen sistema interno de verificación.

**c) Informes que deben ser preparados periódicamente y que sirvan para tomar decisiones y corregir deficiencias**

Los informes contables y financieros constituyan elementos importantes del control interno y abarcan desde la preparación de balances mensuales hasta los Tablas analíticos de cuentas importantes. Los informes sobre actividades de producción, ventas y distribución deben ser periódicos, analíticos y comparativos.

Un control interno más sofisticado incluye informes adicionales de importancia para tomar decisiones en el campo financiero y económico.

#### **2.2.1.3.3. Personal:**

Las actividades diarias de una empresa requieren estar en manos de personal idóneo, a fin de cumplir los objetivos trazados en la organización de la misma y su desarrollo en los manuales de procedimientos preparados. Para lograr un personal capacitado se requiere:

##### **a) Entrenamiento:**

La empresa debe otorgar a su personal, la preparación y conducción de adecuados programas de enseñanza a cargo de entrenadores debidamente documentados sobre las funciones y responsabilidades de la organización.

##### **b) Eficiencia:**

Se consigue como corolario de un buen entrenamiento y selección de los participantes a fin de clasificarlos de acuerdo a su capacidad, logrando su ubicación en los diferentes estratos de la empresa. Base de la eficiencia, es la revisión de funciones y su correspondiente comparación; así como la aplicación de métodos para estudios de tiempo y esfuerzo.

##### **c) Moralidad:**

Se debe cuidar desde los requisitos de admisión del personal; su buen comportamiento en el desempeño de sus funciones; un inteligente método de rotación del mismo, buscando su mejor aprovechamiento y la programación adecuada de vacaciones

periódicas, que rompan la rutina diaria e incentiven su desarrollo personal.

**d) Retribución:**

Está en relación directa con la capacidad, estructurándose sistemas de sueldos, y salarios iniciales; y aumentos basados en la eficiencia y preparación profesional. Los planes de incentivos y premios que se implanten especialmente en las áreas de ventas y producción son necesarios.

**2.2.1.3.4. Supervisión:**

Una organización que cuenta con didácticos manuales de procedimientos y personal eficiente debidamente entrenado, necesita una supervisión permanente para llegar a la culminación de sus objetivos. Por lo tanto, se hace indispensable estructurar la misma en diferentes niveles, responsabilizando a funcionarios y empleados, que han demostrado idoneidad en el desempeño de sus funciones.

La planeación y sistematización de procedimientos, así como, el diseño de registros formularios e informes correctos nos da también una supervisión automática.

**2.2.1.4. El control interno en las compañías pequeñas**

En una empresa pequeña hay poca o ninguna oportunidad de distribuir las funciones y responsabilidades, por consiguiente el control interno tiende a ser débil o a estar completamente ausente, a menos que el propietario/gerente reconozca su importancia y participe en las actividades clave.

Debido a esto es que los auditores externos deben confiar mucho más en las pruebas sustantivas de los saldos de las cuentas y las transacciones de lo que se requiere en las organizaciones más grandes.

En estos casos pueden utilizarse algunas prácticas específicas, aún en el negocio más pequeño (cit. por Washington, R .2000):

- Registrar todos los recibos de efectivo inmediatamente.
- Deposite todos los recibos de efectivo en forma intacta diariamente.
- Efectúe todos los pagos mediante cheques numerados serialmente.
- Concilie las cuentas bancarias mensualmente y conserve en los archivos copias de las conciliaciones.
- Utilice las facturas de ventas serialmente numeradas, órdenes de compra e informes de recepción de mercancía.
- Expida cheques a proveedores solamente en pago de facturas aprobadas asociadas con órdenes de compra e informes de recibos.
- Compare el mayor auxiliar con las cuentas de control en intervalos regulares y prepare y envíe mensualmente los extractos a los clientes.
- Prepare estados financieros comparativos mensualmente, con suficiente detalle para revelar variaciones significativas en cualquier categoría de ingresos o gastos.

#### **2.2.1.5. Comprensión y conocimiento del sistema de la empresa**

Esta fase se basa en un proceso de obtención de información de la entidad analizada y, en particular, de todas las transacciones y procedimientos establecidos, con el fin de describir los sistemas de control y conocer su operatividad. Para hacer efectivo el análisis se deberán dividir cada una de las áreas o ciclos que recogen todo el conjunto de transacciones reflejadas en los estados financieros de la empresa, detallando cuáles de ellos son los más significativos en la actividad empresarial.

Las metodologías utilizadas para la comprensión y conocimiento del sistema contable se basan principalmente en:

#### **2.2.1.5.1. Narrativas de cada área o ciclo.**

Detalla las descripciones de los sistemas de control interno y de los diferentes procedimientos gestionados en cada área o ciclo mediante la confección de memorándums.

El objetivo de las narrativas es detectar y detallar por áreas:

- Los procedimientos y criterios de contabilidad empleados.
  
- Las medidas de control interno existentes.
  
- Los puntos efectivos y debilidades encontradas en el análisis de procedimientos.

#### **2.2.1.5.2. Confección de flujogramas o diagramas de cada aplicación.**

Un flujograma es la representación gráfica del flujo de las transacciones en el que se muestra el diseño de la organización y de los sistemas administrativos, a modo de diagramas, con el fin de entender y constatar todo el proceso de documentos que se generan y los departamentos y empleados implicados en el mismo. Las principales ventajas que tiene la utilización de flujogramas son las siguientes:

- La ilustración de todos los procedimientos, paso a paso, de las transacciones de cada ciclo, facilitando así la comprensión y conocimiento del circuito administrativo y contable.
- Esquematación de toda la documentación que se tiene presente en los sistemas de información administrativa de cada flujo operacional.
- Identificación de los controles establecidos y de cualquier deficiencia en el entendimiento del sistema.

#### **2.2.1.6. Determinación y detección de los controles interno**

El objetivo en esta fase será identificar dónde se requieren y se implantarán los controles por parte de la entidad para prevenir y detectar errores en cada ciclo significativo.

Existen dos tipos de controles:

##### **2.2.1.6.1. Controles preventivos:**

Están creados con el fin de prevenir errores y eliminar posibilidades de fraude en el proceso de información en cada transacción del ciclo en cuestión

##### **2.2.1.6.2. Controles de detección o manifestación**

Están creados con el propósito de detectar posibles errores, incorrecciones y desfases en lo que haya incurrido durante el procesamiento, aun habiéndose determinado en el sistema controles de prevención.

#### **2.2.1.7. Evaluación preliminar de los sistemas de control interno**

Analizados e identificados todos los controles internos de la entidad se procederá a la evaluación de cada uno de ellos determinando si dichos controles son efectivos o no. Se extraerán las conclusiones adecuadas y sugerencias pertinentes frente a las diferencias e irregularidades encontradas en el control interno de la empresa.

Para la determinación de la efectividad de los controles internos se considerarán las siguientes características:

- El entorno de control: conocimiento y confianza.
- La probabilidad de errores significativos que ejerzan efecto sobre los estados financieros.
- Segregación de funciones en cuanto a custodia de activos, mantenimiento de registros y limitaciones en el acceso a los mismos.
- Grado de supervisión de los controles básicos.

#### **2.2.1.8. Pruebas de cumplimiento de controles**

Las pruebas de cumplimiento se llevan a cabo para asegurarse de que los controles diseñados por la entidad estén siendo utilizados y funcionando como se ha definido y establecido teóricamente y durante todo el periodo que se está analizando. Los objetivos de las pruebas de cumplimiento son:

- Que los controles funcionan como se han definido en base a la narrativa, flujogramas, cuestionarios, etc.
- Que los controles han sido aplicados durante todo el periodo objeto de análisis en el cual se otorga la confianza.
- Que los controles definidos por la empresa se han aplicado de una forma correcta.

- Que los controles han tenido, como resultado de su aplicación, la corrección de errores identificados.

Las pruebas de cumplimiento de controles pueden clasificarse de acuerdo a su forma de aplicación:

- De **observación e indagación** de que se ha realizado el control.
- De **inspección física** sobre la aplicación de ese control.
- De repetición de la aplicación de ese control.

## **2.2.2. Control Interno según COSSO II**

### **2.2.2.1. Significado del control interno según COSO**

El Comité de Organizaciones de Patrocinadores (Committee of Sponsoring Organizations, COSO) define al control interno como un proceso o un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo. (cit. Por auditoria un enfoque integral).

La definición reconoce que el control interno no puede proporcionar en forma realista seguridad absoluta de que se lograrán los objetivos de una organización.

La seguridad razonable reconoce que el costo del control interno no debe exceder los beneficios que se esperan obtener.

Según el Internal Control - Integrated Framework (2013) Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.

### **2.2.2.2. Objetivos del Control Interno**

Según el Internal Control - Integrated Framework (2013):

➤ **Objetivos de operaciones:**

- Relacionados con la misión y visión de la entidad.
- Varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento.
- Se abren en sub-objetivos para los distintos componentes de la estructura de la entidad.
- Incluyen el resguardo de activos.

➤ **Objetivos de reporte:**

**A. Reportes financieros externos:**

- Estados contables.
- Cuentas de inversión.

**B. Reportes no financieros externos:**

- Reportes de sustentabilidad.
- Información al público.

**C. Reportes internos financieros y no financieros:**

- Ejecución presupuestaria.
- Informes sobre nivel de actividad.

➤ **Objetivos de cumplimiento:**

- Objetivos relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- El cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad, corresponde a objetivos de operaciones.

### 2.2.2.3. Componentes del control interno

El control interno en una organización incluye cinco componentes o elementos:

➤ **Ambiente de control:**

Fija el tono de una organización al influir en la concientización del personal de control. Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromiso de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos.

➤ **Evaluación al riesgo:**

La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos.

➤ **Sistema de información (contable) y de comunicación:**

Un sistema de información contable dentro de una organización consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las transacciones de una entidad y dar cuenta de los activos, pasivos, y patrimonio relacionados.

La comunicación apropiada comprende explicar a los empleados sus papeles y responsabilidades individuales relacionados con la presentación de estados financieros. El personal que procesa la información debe entender la forma como se relacionan sus actividades con el trabajo de otros, y la importancia de reportar excepciones y otras cifras inusuales en el nivel apropiado de gerencia.

➤ **Actividades de control:**

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar las directrices que la gerencia lleva a cabo. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización.

➤ **Monitoreo del sistema:**

Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante ya que nos ayudará a determinar si éste está operando de la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Se puede lograr realizando actividades permanentes o evaluaciones separadas. Las primeras incluye actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular; las segundas se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas realizadas por los auditores internos.

### 2.2.3. Gestión de riesgos

#### 2.2.3.1. Definición de riesgos

Según la Guía para la Administración del Riesgo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011), cuando existe cualquier posibilidad de que se produzca una situación no deseada, se dice que existe un “riesgo”. En términos de gestión se puede definir un riesgo, como: “la pérdida o daño anual esperado”. El riesgo se puede medir en términos humanos (muertos, heridos, desalojados), económicos o estructurales.

El diccionario de la Real Academia Española, describe el “riesgo” como una contingencia o la proximidad de un daño. Citado por Fonseca, O. (2013). Por ello cuando alguien nos señala que debemos

tomar un riesgo podríamos preguntarnos ¿cuál es el mensaje que nos transmite este concepto? En la mayoría de casos el riesgo tiene implícito uno de los siguientes significados:

- **Posibilidad** de pérdida o perjuicio: este concepto es más fácil reconocer puesto que se refiere a la probabilidad de perder algo.

- **Potencial** de un impacto negativo: definición general de algo que podría ir mal.

- **Probabilidad** de eventos no deseados: los eventos nos introducen en el mundo de la estadística y el análisis cuantitativo.

#### 2.2.3.2. Clases de riesgos

El Riesgo está vinculado con todo el quehacer; se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o cualquier asunto que deje de incluir el riesgo como una posibilidad.

Las entidades, durante el proceso de identificación del riesgo, pueden hacer una clasificación de los mismos, con el fin de formular políticas de operación para darles el tratamiento indicado, así mismo este análisis servirá de base para el impacto o consecuencias durante el proceso de análisis del riesgo contemplado dentro de la metodología.

Se debe tener en cuenta que los riesgos no son sólo de carácter económico o están únicamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales; éstos hacen parte de cualquier gestión que se realice.

Entre las clases de riesgos que pueden presentarse están:

- **Riesgo Estratégico:**

Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

- **Riesgos de Imagen:**

Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

- **Riesgos Operativos:**

Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

- **Riesgos Financieros:**

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

- **Riesgos de Cumplimiento:**

Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

- **Riesgos de Tecnología:**

Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

### 2.2.3.3. Definición de gestión de riesgo

Por "Gestión de Riesgos" se entiende en general: el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos.

Entre las principales definiciones se pueden resaltar las del Project Management Institute (Duncan, 1996):

Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades.

Es una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado.

En el año 1985, el Comité COSO (4) publicó un nuevo Marco de Gestión Integral de Riesgo "COSO" Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework cuya definición fue:

"Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos".

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la Gestión de Riesgos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas.

#### 2.2.3.4. Diferencias entre ERM y la administración de riesgos tradicional

Tabla N°01: Diferencias entre ERM y Administración de riesgos tradicional.

Administración tradicional de riesgos	ERM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo y riesgos individuales.</li> <li>• Identificación del riesgo y evaluación.</li> <li>• Enfocado sobre riesgos diversos.</li> <li>• Mitigación del riesgo.</li> <li>• Límites del riesgo.</li> <li>• Riesgos sin dueño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo visto en el contexto de la estrategia del negocio.</li> <li>• Desarrollo de un portafolio de riesgos.</li> <li>• Enfocado sobre los riesgos críticos</li> <li>• Optimización del riesgo.</li> <li>• Estrategia de riesgo.</li> <li>• Define las responsabilidades de riesgos.</li> </ul>

- |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuantificación del riesgo al azar.</b></li> <li>• <b>“El riesgo no es mi responsabilidad”.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoreo y evaluación de riesgos.</b></li> <li>• <b>“El riesgo es responsabilidad de todos.</b></li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Fuente:* Fonseca, O

*Fecha:* 2014

### 2.2.3.5. Componentes de ERM

De acuerdo con la visión de la Organización COSO, el ERM (o COSO 2), está constituido por ocho componentes integrados en el proceso de gestión y relacionados entre sí. Los componentes usados para la gestión de riesgos corporativos se describen a continuación:

➤ **Ambiente interno:**

Comprende el tono de la organización que influye en la conciencia de sus empleados, con relación al riesgo y establece la base para el resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando estructura y disciplina.

➤ **Establecimiento de objetivos:**

Los objetivos de la organización se fijan en el nivel estratégico de información y de cumplimiento. Cada organización enfrenta una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuestas a ellos consiste en fijar los objetivos alineados con el riesgo aceptado por la organización, lo que a su vez orienta los niveles de tolerancia al riesgo.

➤ **Identificación de eventos:**

La gerencia identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, podrían afectar a la organización y determina si representan oportunidades o se, podrían afectar negativamente su capacidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos que tienen un impacto negativo representan riesgos que requieren evaluación y propuesta. Los eventos que tienen un impacto positivo representan oportunidades, que la gerencia debería aprovechar para reorientar la estrategia y el proceso de diseño de objetivos.

➤ **Evaluación de riesgos:**

La evaluación de riesgos permite a la organización considerar la amplitud con que los eventos potenciales podrían impactar en el logro de sus objetivos. La gerencia evalúa estos acontecimientos desde un doble ángulo: probabilidad e impacto. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales, deberían examinarse en forma individual o por categoría en la organización.

➤ **Respuesta al riesgo:**

Una vez que la gerencia ha evaluado los riesgos importantes, debería determinar cómo hacerles frente, ya sea evitando, reduciendo, compartiendo y/o aceptando el riesgo. Al considerar su respuesta la gerencia evalúa su efecto y la probabilidad de impacto de riesgo, así como los costos y beneficios involucrados, seleccionando aquella que ubique el riesgo residual dentro de la tolerancia al riesgo establecida por la organización.

➤ **Actividades de control:**

Están constituidas por políticas y procedimientos que aseguran que se lleven a cabo las respuesta de la gerencia frente a los riesgos. Las actividades de control se desarrollan a través de toda la

organización, en todos los niveles y funciones, e incluyen una gran variedad de actividades, entre otras: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones operativas, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

➤ **Información y comunicación:**

La información se identifica, obtiene y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información utilizan datos generados internamente y otros datos de fuentes externas y su salida facilita la gestión de riesgos y la toma de decisiones, con relación a los objetivos. Del mismo modo, las deficiencias en la gestión de riesgos se comunican, transfiriendo los asuntos importantes para la consideración de la gerencia y la junta de directores.

➤ **Monitoreo:**

La gestión de los riesgos corporativos se monitorea, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes en el tiempo mediante evaluaciones continuas y evaluaciones independientes. El monitoreo se ejecuta en el curso normal de las actividades de gestión, en tanto que la frecuencia de las evaluaciones independientes está condicionada a la evaluación de riesgos. Del mismo modo, las deficiencias en la gestión de riesgos se comunican, transfiriendo los asuntos importantes para la consideración de la gerencia y la junta de directores.

#### **2.2.3.6. Proceso de gestión de riesgos**

El proceso de ERM visto desde una perspectiva metodológica, podría comprender el desarrollo de los siguientes pasos:

**a. Identificación de riesgos:**

Los eventos son acontecimientos que afectan la implementación o el desarrollo de las estrategias diseñadas por la organización y, consecuentemente, podrían afectar el logro de sus objetivos a corto o mediano plazo. El reconocimiento de los eventos potenciales y las consecuencias que se derivan de ellos, son asuntos que deberían ser asumidos por la junta de directores, la gerencia y el resto de empleados de la organización, de acuerdo con las responsabilidades conferidas. A menudo, se reconoce que la gerencia muestra cierta inclinación por priorizar el manejo de eventos negativos para reducirlos a niveles tolerables, no obstante, estos también podrían constituirse en una fuente de oportunidades que deberían ser aprovechadas. Los factores externos que generan los riesgos se encuentran fuera del control de la organización, en cambio en los factores internos la gerencia podría tener cierto grado de intervención para enfrentarlos. Estos factores incluyen eventos de diversa naturaleza, entre ellos, de origen económico, medioambiental, político y tecnológico. Una vez identificados los riesgos, la organización debería considerar aquellos que afecten el logro de sus objetivos.

La gerencia está en condiciones de realizar los esfuerzos para identificar todos los riesgos posibles que podrían impactar en las actividades de la organización, desde los riesgos más importantes desde una perspectiva global, hasta los riesgos menos importantes o asociados con algunas unidades de negocio. La identificación del riesgo debe efectuarse en niveles múltiples y requerir la realización de un estudio enfocado en los riesgos potenciales de cada área de operación, para luego, identificar las áreas de riesgo que podrían tener un efecto significativo sobre cada operación específica en un período de tiempo razonable.

Para iniciar la identificación de riesgos, algunos expertos sugieren que debería empezarse desde lo alto de la organización utilizando una tabla o gráfico que refleje los diversos niveles corporativos, así como las unidades de operación que podrían estar operando en diversas localidades y realizar diferentes tipos de operaciones.

#### **b. Evaluación de riesgos y el mapa de riesgos:**

Habiendo identificado los riesgos significativos que podrían afectar a la organización en varios niveles, el siguiente paso debería consistir en llevar a cabo la evaluación de su probabilidad de impacto, a partir del conocimiento de aquellos eventos que podrían ser rutinarios, pero, que afectan a la organización y que, generalmente, se ubican en los programas de gestión de negocios y presupuestos operacionales, u otros, que por su naturaleza y ocurrencia resultan inesperados. En el modelo de ERM se describen los conceptos que se encuentran asociados con el riesgo, es decir, probabilidad e impacto; no obstante, se incorpora otros elementos adicionales que en conjunto se describen a continuación:

- **Probabilidad:**

Es el riesgo de que un evento ocurra.

- **Impacto:**

En los mapas de riesgo se muestra el impacto financiero potencial en el negocio o el impacto en la ejecución de determinadas estrategias clave, así como el costo en términos de pérdidas, ganancias, flujo de efectivo y capital, según sea el caso. Cuanto mayor es la importancia del impacto – cuantitativo o cualitativo – el riesgo es más peligroso.

- **Exposición:**

Es la máxima cantidad de daños que podría sufrir la organización si se produce algún evento, lo que significa que el riesgo asociado debería aumentar en la medida que la exposición incrementa. La medición de la exposición no parece ser una ciencia exacta para algún evento que resulta en pérdidas financieras directas como consecuencia de un riesgo de mercado, o del impacto de un riesgo cualitativo, como por ejemplo el riesgo de pérdida de imagen.

- **Volatilidad:**

¿Qué tan incierto es el futuro?

- **Horizonte de tiempo:**

¿Cuánto tiempo estaremos expuestos al riesgo?

Cuanto más es el tiempo de exposición, mayor será el riesgo. El horizonte de tiempo puedes representar una medida de cuánto tiempo toma contrarrestar los efectos de una decisión o evento.

- **Interrelación:**

¿Los riesgos de la organización están relacionados con otros riesgos similares? Si el comportamiento de los riesgos equivalentes se incrementa por alguna razón, entonces mayor será el riesgo.

**c. Valoración de riesgos:**

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los

diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

**d. Desarrollo de respuestas ante los riesgos:**

La organización podría adoptar las respuestas siguientes:

- **Evitar,**

Comprende la eliminación de las actividades que generan riesgos. Si un riesgo se evita puede ocasionar, Esta decisión se adopta, generalmente, cuando no se identifica alguna opción de respuesta para reducir la probabilidad y el impacto de un evento, hasta cierto nivel que pueda ser aceptable para la organización.

- **Reducir,**

Consiste en llevar a la práctica determinadas acciones que debe adoptar la organización, con el fin de reducir la probabilidad o el impacto del riesgo identificado, o ambos conceptos en forma simultánea.

- **Compartir**

Se refiere a la probabilidad o el impacto del riesgo que se ven reducidos cuando se transfiere o se comparte una parte del riesgo con un tercero.

- **Aceptar**

Significa que el riesgo inherente se encuentra dentro de la tolerancia de riesgo aceptada por la organización.

**e. Monitoreo de riesgos residuales:**

El monitoreo de riesgos residuales, representa una actividad necesaria dentro de cualquier organización que ha implementado un programa de gestión de riesgos, debido a que requiere disponer de

mecanismos de alerta temprana para los casos en que el nivel de riesgo aceptable se precipite hacia arriba en forma inesperada. Para ello, es necesario considerar los siguientes elementos:

- **Nivel de riesgo inherente** que afecta a una organización, respecto del cual, no han sido previstas acciones por la junta de directores y la gerencia.
- **Tendencia de los eventos de riesgo**, durante un período determinado, generalmente, doce meses.
- **Procedimientos de mitigación de riesgo**, es decir, las medidas adoptadas para reducir el riesgo a un nivel aceptable.
- **Riesgo residual**, es decir, el nivel de riesgo que permanece después de aplicar las estrategias de respuesta a los riesgos identificados.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de Investigación:**

El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo – Cuantitativo.

Por la naturaleza del presente trabajo de investigación, el presente estudio corresponde al tipo: Propositivo.

### **3.2. Diseño de Investigación**

Atendiendo al tipo de investigación, el diseño asumido para la presente investigación es No – Experimental.

### **3.3. Población Muestral**

La población estará conformada por todos los trabajadores de la empresa Corporación Mechan Service S.A.C. En este caso la muestra será igual a la población, pero estará dividida por procesos. El nivel de confianza de la muestra será de 95%

### **3.4. Métodos**

- 3.1.1. **Método Lógico Inductivo:** Ya que a través del razonamiento, el cual parte de causas particulares, permitió se eleve a conocimientos generales.
- 3.1.2. **Análítico – Sintético:** fue utilizado para analizar los hallazgos del marco teórico practico, como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos que constituyeron la investigación y a la vez a arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.
- 3.1.3. **Modelación:** ya que la investigación plantea una perspectiva propositiva a partir de la implementación del diseño de un sistema de control interno.

### **3.5. Técnicas**

### 3.5.1. Técnicas de gabinete.

Estas técnicas permitieron fortalecer el marco teórico científico en la presente investigación, básicamente los antecedentes de estudio de las diferentes teorías abordadas. En ese sentido la investigación bibliográfica juego un papel importante en la concreción del mismo.

**3.5.1.1. El Fichaje:** permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

**3.5.1.2. Ficha de Resumen:** utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

**3.5.1.3. Fichas Textuales:** sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

**3.5.1.4. Fichas Bibliográficas:** Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recurridas para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Esta técnica permitió la identificación priorizada de los autores de las diferentes fuentes de consulta que luego fueron sistematizadas para construir el marco teórico científico y así tener un gran dominio de los diferentes elementos que conforman la investigación.

**3.5.1.5. Ficha de síntesis:** Sirvió para registrar información de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas pero en base a la capacidad de análisis y síntesis puesto de manifiesto por la investigadora.

### **3.5.2. Técnicas de Campo.**

**3.5.2.1. Observación:** Técnica que permitió observar atentamente el fenómeno, materia de estudio registrado durante el proceso de investigación para su posterior análisis.

## **3.6. Instrumentos**

**3.6.1. Cuestionario:** Para el trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, dirigido a los trabajadores de la empresa Corporación Mechan Service S.A.C con el fin de obtener información relevante sobre los procedimientos del área de caja e inventarios.

**3.6.2. Entrevista:** la cual fue dirigida al gerente general de la empresa con el fin de conocer sobre el sistema de control interno de la empresa.

## **3.7. Técnicas de procesamiento de datos**

### **3.7.1. Análisis estadísticos de los datos:**

Para analizar la información y sistematizarla se utilizó una base de datos, luego el software informático Microsoft Excel Windows XP 2010. Se utilizaron flujogramas para describir los procesos de las áreas de caja y almacén.

## **IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA**

### **4.1. Resultados:**

#### 4.1.1. Datos generales de la empresa

##### 4.1.1.1. Giro del negocio:

Planchado, traccionamiento, pintura al horno, mecánica y venta de repuestos

##### 4.1.1.2. Visión:

Ser la empresa con los mejores servicios profesionales reconocida como Centro de planchado y pintura al horno líder y de referencia en Chiclayo, generando CALIDAD, AHORRO INTERNO Y DESARROLLO para el país.

Sustentados en nuestros CLIENTES, TRABAJADORES, ACCIONISTAS Y COMUNIDAD.

##### 4.1.1.3. Misión:

Somos una organización ejecutora de servicios de planchado, pintura al horno y mecánica Automotriz.

##### 4.1.1.4. Manual de Organización y Funciones:

**Tabla N°02: Manual de organización y funciones del gerente general**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
Nombre del puesto	Gerente General
Área a la que pertenece	Gerencia General
Cargo del jefe directo	-
Número de plazas	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Socio de la empresa. Apoyo en procesos administrativos y de campo.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	
- Supervisar los procesos.	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en el área de campo.</li> <li>- Facturación.</li> </ul>	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Todas las áreas.	Socios.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°03: Manual de organización y funciones del gerente administrativo**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerencia Administrativa.
<b>Área a la que pertenece</b>	-
<b>Cargo del jefe directo</b>	-
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Socio de la empresa. Apoyo en procesos administrativos y de campo.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar los procesos.</li> <li>- Apoyo en el área de campo.</li> <li>- Atención al cliente.</li> <li>- Elaboración de presupuestos.</li> </ul>	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>

Todas las áreas.	Socios.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°04: Manual de organización y funciones de asistente administrativa**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Asistente administrativa.
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia Administrativa.
<b>Cargo del jefe directo</b>	-
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Asiste al gerente general y al gerente administrativo.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de caja diaria.</li> <li>- Facturación.</li> <li>- Pago de personal.</li> <li>- Cotización de repuestos.</li> <li>- Control de asistencias de personal.</li> <li>- Control de gastos mensuales.</li> <li>- Registros de compras y ventas.</li> </ul>	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora de las compañías para el desembolso de facturas.</li> <li>- Cuadre y arqueo de caja.</li> <li>- Rapidez en cotizaciones.</li> </ul>	
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
Gerente general.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Todas las áreas.	Gerencia administrativa.

	Gerencia general.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°05: Manual de organización y funciones del personal de campo**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Personal de campo.
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia administrativa.
<b>Cargo del jefe directo</b>	-
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Efectúa trabajos en las unidades internadas.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	
- Realizan trabajos de armado y desarmado, planchado, pintura, mantenimiento, etc; en las unidades vehiculares.	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
- Eficiencia en los trabajos realizados.	
- Control de calidad.	
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
	Gerencia general.
	Gerencia administrativa.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

#### 4.1.1.5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tabla N°06: Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del poder adquisitivo de las personas, aumentando la inversión en el sector transporte a 295 millones.</li> <li>2. Crecimiento de la demanda de vehículos en el país de un 24.2%</li> <li>3. Aumento de la adquisición de seguros vehiculares.</li> <li>4. Elevado índice de accidentes de tránsito, con un 26.1% para el 2012.</li> <li>5. No existen servicios sustitutos para este giro de negocio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto poder de negociación de los proveedores.</li> <li>2. Alto poder de negociación de los clientes.</li> <li>3. Entrada potencial de nuevos competidores.</li> <li>4. Diversidad de talleres de reparación en la ciudad.</li> <li>5. Preferencia de los clientes por llevar a reparar sus vehículos en donde los adquirieron.</li> </ol>

Tabla N°07: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con maquinaria especializada, la cual representa el 96% de sus activos totales.</li> <li>2. Convenios con las Compañías Aseguradoras, las cuales representan el 100% de este mercado (Pacífico, La Positiva, Mapfre y Rímac Seguros).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia con los proveedores de repuestos.</li> <li>2. Ausencia de un Plan Estratégico y de Marketing.</li> <li>3. Deficiente gestión administrativa</li> <li>4. Inadecuada ubicación de sus instalaciones.</li> </ol>

<p>3. Nuestros clientes son afiliados y no afiliados a las Compañías Aseguradoras, los cuales representan el 80% y 20% del total de nuestros clientes respectivamente.</p> <p>4. Infraestructura adecuada con 1000 metros cuadrados, para atender a cada uno de sus clientes con calidad y satisfacción.</p> <p>5. Experiencia de 11 años por parte de los propietarios en la prestación del servicio.</p>	<p>5. Ausencia de personal calificado.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

#### 4.1.1.6. Matriz FODA:

Tabla N° 08: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p>	<p>O2-F1 Actualmente en nuestro país, existe un crecimiento de la demanda de vehículos, y para poder satisfacer a esa demanda se cuenta con recursos tecnológicos de primera.</p> <p>O3-F2 Debido al aumento de los seguros vehiculares y a la celebración de contratos con</p>	<p>O2-D2 Incrementar la asignación de recursos financieros para que se desarrolle una mejor estrategia de marketing, gracias al incremento de la demanda.</p> <p>O2-D3 Implementar un laboratorio computarizado</p>

	<p>las compañías que los brinda, se cuenta con clientes fijos y de un alto poder adquisitivo.</p> <p>O3-F3 Las entidades financieras en el país han permitido que muchas personas puedan financiar la adquisición de vehículos, generando para la empresa clientes afiliados o no a Compañías Aseguradoras.</p> <p>O4-F3 Por los constantes accidentes de tránsito, los clientes necesitan reparar sus vehículos.</p>	<p>dentro de la empresa, para mejorar el proceso del servicio y la reducción de costos.</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p>	<p>A2-F2 La empresa determina el precio del servicio y la compañía Aseguradora le informa al cliente de cuánto le costará la reparación, en estos casos el precio a tratar es directamente con la Compañía.</p> <p>A3-F2 La entrada de nuevos competidores, significaría un riesgo bajo porque contamos también con clientes afiliados a Compañías Aseguradoras.</p> <p>A4-F2 En la ciudad de Chiclayo existen muchos talleres multimarca, pero la ventaja que posee la empresa es que ésta ha</p>	<p>A4-D3 La adquisición de un laboratorio computarizado podrá garantizar la diferenciación de la empresa con los demás talleres multimarca, de esta manera podrá trabajar lo más eficientemente posible para poder hacer frente a la competencia.</p> <p>A3-D2 Mejorar las estrategias de marketing, para lograr que la empresa sea mucho más conocida en la ciudad y reducir el impacto de los nuevos</p>

	celebrado contratos de afiliación con las 4 Compañías Aseguradoras del país, obteniendo clientes potenciales.	competidores.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

#### 4.1.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa (EFI)

Tabla N° 09: Matriz EFI

Oportunidades		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Incremento del poder adquisitivo de las personas, aumentando la inversión en el sector transporte a 295 millones.	7%	3	0.21
2	Crecimiento de la demanda de vehículos en el país de un 24.2%.	12%	3	0.36
3	Aumento de la adquisición de seguros vehiculares.	20%	4	0.8
4	Elevado índice de accidentes de tránsito, con un 26.1% para el 2012.	10%	4	0.4
5	No existen servicios sustitutos para este giro de negocio.	13%	4	0.52
Amenazas		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Alto poder de negociación de los proveedores.	10%	2	0.2
2	Alto poder de negociación de los clientes.	15%	1	0.15
3	Entrada potencial de nuevos competidores.	5%	2	0.1

4	Diversidad de talleres de reparación en la ciudad.	5%	1	0.05
5	Preferencia de los clientes por llevar a reparar sus vehículos en donde los adquirieron.	3%	2	0.06
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.85</b>
<b>Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = Amenaza mayor 2 = Amenaza menor 3= Oportunidad Menor 4 = Oportunidad Mayor</b>				

### Interpretación:

El resultado final de la MATRIZ EFE es de 2.85, superando al promedio que es de 2.50, es decir, lo que significa que en la empresa se capitalizan las oportunidades y se neutralizan las amenazas. Así la empresa, puede establecer estrategias para poder ser más competitiva en el mercado.

#### 4.1.1.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Empresa (EFE)

Tabla N° 10: Matriz EFE

	Fortalezas	Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Cuenta con maquinaria especializada, la cual representa el 96% de sus activos totales.	10%	4	0.4
2	Convenios con las Compañías Aseguradoras, las cuales representan el 100% de este mercado (Pacífico, La Positiva, Mapfre y Rímac Seguros).	20%	4	0.8
3	Nuestros clientes son afiliados y no afiliados a las Compañías Aseguradoras, los cuales representan el	5%	3	0.15

	80% y 20% del total de nuestros clientes respectivamente.			
4	Infraestructura adecuada con 1000 metros cuadrados, para atender a cada uno de sus clientes con calidad y satisfacción.	16%	3	0.48
5	Experiencia de 5 años por parte de los propietarios en la prestación del servicio.	8%	3	0.24
Debilidades		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Dependencia con los proveedores de repuestos.	13%	1	0.13
2	Ausencia de un Plan Estratégico y de Marketing.	5%	2	0.1
3	Deficiente gestión administrativa.	6%	2	0.12
4	Inadecuada ubicación de sus instalaciones.	9%	1	0.09
5	Ausencia de personal calificado.	8%	1	0.08
TOTAL		100%		2.59
Los valores de las calificaciones son las siguientes = Debilidad mayor 2 = Debilidad menor 3= Fortaleza Menor 4 = Fortaleza Mayor				

**Interpretación:** El resultado final de la MATRIZ EFI es de 2.59, superando al promedio, lo que significa que se capitalizan las fortalezas y se neutralizan las debilidades. De esta manera, la empresa puede optar por incrementar la línea de servicios que presta como: lavado y alquiler de autos.

#### **4.1.2. Control interno**

El control interno de la empresa se evaluó mediante una entrevista realizada al gerente general y un cuestionario de control interno aplicado a los jefes de cada área investigada.

##### **4.1.2.1. Entrevista:**

Los resultados de la entrevista trajeron las siguientes consideraciones:

La aseveración concerniente respecto a si las áreas se encuentran totalmente definidas los encuestados manifestaron que no, lo que podría ocasionar conflictos de roles.

Cuando se consultó respecto a la responsabilidad asignada a cada área señalaron que debido a que no tenían los perfiles adecuados las personas que fueron asignadas a dichos puestos fueron tomadas de las mismas áreas u otras lo cual ocasionaría ineficiencia.

Siendo la evaluación de riesgos tan importante en la gestión empresarial se consultó también si evaluaban los mismos en la empresa al respecto indicaron que no hacían ninguna evaluación por lo tanto la frecuencia y el impacto de los posibles riesgos no han sido medidos en dicha empresa.

Por tal motivo, no han efectuado la identificación de riesgos lo que agravaría mucho más la situación de la gestión en la empresa.

Respecto a la pregunta sobre sobre cómo son las comunicaciones e información al interior y al exterior de la empresa manifestaron que no eran muy fluida y que recién habían puesto en marcha la asignación de correos corporativos a todo el personal. Por lo que si va mejorar en este sentido la comunicación. Otros aspectos relacionados a estos no han sido tomados en cuenta.

La supervisión es necesaria siempre para poder controlar que todo lo realizado se haya efectuado de acuerdo a los objetivos propuestos cuando consultamos respecto a la supervisión de las tareas manifestaron que no tenían un plan de supervisión lo cual influiría en la eficiencia y eficacia de las tareas asignadas

#### 4.1.2.2.Cuestionario de control interno

Las respuestas que arrojó la aplicación del cuestionario del control interno nos da las siguientes consideraciones:

Respecto al componente **información y comunicación** el personal manifestó que la comunicación no está bien definida pues no se presentan informes, no hay coordinación entre los departamentos de contabilidad con el resto de departamentos, no hay un manual de organización y funciones donde se describan las responsabilidades del personal y no hay un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias.

En el caso del componente de **actividades de control** en la organización no existen actividades de control como por ejemplo no hay documentación oportuna para las transacciones, no se han establecido políticas ni procedimientos y ni hay segregación de funciones. Sin embargo si se requieren aprobaciones apropiadas de parte de gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicos.

El **monitoreo** en la empresa no es el más adecuado ya que no hay políticas ni procedimientos, la gerencia no toma acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias pues nunca se realizan auditorías internas. Por ello el personal manifiesta que si es necesario que la gerencia revise los procesos de control para asegurar que los controles están siendo aplicados tal como se esperaba en los procedimientos de la empresa.

No hay **ambiente de control** en la empresa, ya que la gerencia no presta atención a los sistemas de control interno, por lo tanto no se corrigen oportunamente las deficiencias.

Además la estructura organizacional no es adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa.

#### **4.1.2.3. Hallazgos de auditoría:**

Luego de haber realizado las entrevistas y cuestionarios de control interno además de observar y analizar el Manual de Organización y Funciones y los diferentes procesos que se realizan en la empresa se obtuvieron los siguientes hallazgos de auditoría:

##### **4.1.2.3.1. Área de recepción y entrega de vehículos:**

###### **➤ Proceso de inventario de vehículo:**

###### **- Hallazgo 1:**

Sólo la recepcionista es quién toma el inventario y lo firma, dejando de lado el hecho de que posteriormente la unidad pasará a ser responsabilidad del área de operaciones. Cuando el vehículo pasa a esta área para ser trabajado y luego es entregado podría ocurrir el hecho de que el cliente manifieste que hay daños en su unidad que se ocasionaron dentro del taller. En este momento el área de operaciones podría con facilidad evitar cualquier responsabilidad debido a que el encargado no dio fe del inventario realizado, ni tampoco realizó uno por su cuenta originando que también se dude del trabajo realizado por la recepción. En estos casos la empresa debe solucionar el problema al cliente lo cual genera algunas pérdidas.

#### 4.1.2.3.2. Área de Cotizaciones:

##### ➤ Proceso de Cotización de repuestos

###### - Hallazgo 1:

No hay una persona encargada de supervisar y revisar las proformas que envían los proveedores, esto traería como consecuencia que al momento de realizar la elección del proveedor, el cotizador podría llegar a un acuerdo con alguno de ellos para ganar una comisión, sin importar si los costos de estos son más elevados.

#### 4.1.2.3.3. Área de Logística:

##### ➤ Proceso de requerimiento de materiales

###### - Hallazgo 1:

No se tienen estándares establecidos sobre la cantidad de materiales que se utilizarán o que se necesitarán para realizar cada trabajo, no hay costos y no hay un control sobre la utilización de materiales.

Al no haber cantidades exactas de materiales ni los costos que estos generan y ante la ausencia de control en su utilización, la persona que realiza la compra o solicita el crédito podría llegar a acuerdos con los proveedores para modificar precios de las facturas al momento de cancelar o solicitar mayores cantidades que las requeridas.

###### - Hallazgo 2:

El área de logística tiene crédito ilimitado con proveedores de materiales, este riesgo sumado a lo anterior también generaría que el encargado saque a crédito más de lo solicitado.

#### **4.1.2.3.4. Área de Contabilidad**

➤ **Proceso de facturación:**

- **Hallazgo 1:**

La empresa no ha establecido como política la entrega de algún comprobante así el cliente no lo exija, esto podría originar que el facturador cobre un mayor importe del establecido al cliente.

➤ **Proceso de manejo de caja chica**

- **Hallazgo 1:**

No hay un importe fijo diario que se deba manejar en caja chica, la persona encargada puede acumular en algunas oportunidades excesivas cantidades de dinero, pudiendo ocasionar la sustracción del mismo.

- **Hallazgo 2:**

No hay una revisión de los gastos en que incurre la empresa y que son considerados en el cuadro de la caja chica, además no se comparan las cantidades con sus respectivos comprobantes de pago. Esto podría generar adulteración de comprobantes y sobrevaloración de gastos.

#### 4.1.2.3.5. Área de operaciones

##### ➤ Proceso de requerimiento de materiales

###### - Hallazgo 1:

En la empresa no se ha designado una persona que supervise el requerimiento de materiales, lo cual podría generar excesos.

###### - Hallazgo 2:

Otro riesgo es también que los materiales se solicitan únicamente de forma oral, lo cual generaría posibles acuerdos con el área de logística para alterar las compras de los materiales.

### 4.1.3. Gestión de Riesgos

#### 4.1.3.1. Identificación del riesgo:

Tabla N°11: Identificación de riesgos

ÁREA	PROCESO	OBJETIVO	CAUSAS	RIESGO	CONSECUENCIAS POTENCIALES
<b>RECEPCIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>RECEPCION Y TOMA DE INVENTARIO</b>	Recibe las unidades, anota datos de clientes realiza inventario y entrega unidades listas.	Sólo la recepcionista es quién toma el inventario y lo firma, dejando de lado el área de operaciones.	<b>A. Nadie asume responsabilidad de fallas que el cliente insiste se cometieron dentro del taller.</b>	- Pérdidas económicas y de credibilidad de los clientes. - Problemas en el ambiente laboral.
<b>COTIZACIONES</b>	<b>COTIZACION DE REPUESTOS</b>	Elaborar presupuestos. Administrar las existencias y repuestos. Cotizar precios de repuestos y efectuar la compra.	No hay una persona encargada de supervisar y revisar las proformas que envían los proveedores.	<b>B. Al realizar la elección del proveedor, el cotizador podría llegar a un acuerdo con alguno para ganar una comisión.</b>	_ Pérdidas económicas. _ Pérdida de prestigio ante los proveedores.

<b>LOGÍSTICA</b>	<b>REQUERIMIENTO DE MATERIALES AL ÁREA DE OPERACIONES</b>	Realiza las compras, y/o saca a crédito materiales requeridos y los facilita al área de operaciones	No se tienen estándares establecidos sobre la cantidad de materiales, ni hay costos exactos en los que se incurrirán.	C. Llegar a acuerdos con las personas que nos dan el crédito para modificar precios de las facturas al momento de cancelar el crédito.	_ Pérdidas económicas.
			No hay supervisión ni monitoreo en la utilización de materiales para realización de los trabajos.		
			Logística tiene crédito ilimitado con proveedores de materiales.	D. Sacar a crédito más materiales de lo solicitado por el jefe de taller.	

<b>CONTABILIDAD</b>	<b>FACTURACION</b>	Realizar el cobro del deducible al cliente y hacer la factura para la compañía aseguradora, entidades públicas y/o privadas, etc. Lleva control de las cuentas pendientes por cobrar.	No hay control sobre los deducibles cobrados, pues los clientes no exigen ni un comprobante al pago del deducible y la empresa no ha establecido como política la entrega de algún comprobante así el cliente no lo exija.	E. El facturador cobra un mayor importe del establecido al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Desprestigio para la empresa.</li> <li>_ Posibles reclamos de clientes.</li> </ul>
	<b>CAJA CHICA</b>	Administra la caja chica.	<p>No existe un importe fijo diario para la caja chica.</p> <p>No hay revisión de los gastos.</p> <p>No se compara los gastos del cuadro de caja con las facturas o boletas de compra.</p>	<p>F. Sustracción de dinero por parte del encargado,</p> <p>G. Adulteración y/o sobrevaloración de comprobantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Pérdidas económicas.</li> <li>_ Falta de liquidez.</li> </ul>

OPERACIONES	REQUERIMIENTO DE MATERIALES	Solicita materiales a utilizar recibe repuestos del cotizador y los entrega al personal de campo	No se ha designado una persona que supervise al requerimiento de materiales	H. Excesos en los requerimientos de materiales	-Pérdidas económicas
			Sólo solicitan materiales por comunicación ORAL.	I. Acuerdos con el cotizador para alterar las compras de materiales	- Falta de liquidez

#### 4.1.3.2. Matriz de calificación:

Tabla N°12: Matriz de calificación de riesgos

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (-3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)			E		
Improbable (2)					
Posible (3)				D, F	I
Probable (4)				C, H	G
Casi Seguro (5)					A, B

## 4.1.3.3. Análisis del riesgos:

Tabla N°13: Análisis de riesgos

RIESGO	CALIFICACIÓN		Evaluación de la Zona del Riesgo	Medidas de Respuesta
	Probabilidad	Impacto		
A. Nadie asume responsabilidad de fallas que el cliente insiste se cometieron dentro del taller.	5	5	Extrema	REDUCIR
B. Al escoger un proveedor se podría llegar a un acuerdo para cobrar una comisión	5	4	Extrema	REDUCIR
C. Llegar a acuerdos con las personas que nos dan el crédito para modificar precios de las facturas al momento de cancelar el crédito	4	4	Extrema	REDUCIR
D. Sacar a crédito más materiales de lo solicitado por el jefe de taller	3	4	Extrema	EVITAR REDUCIR COMPARTIR
E. El facturador cobra un mayor importe del establecido al cliente.	1	3	Moderada	REDUCIR

F. Sustracción de dinero por parte del encargado,	3	4	Extrema	<b>REDUCIR</b>
G. Adulteración y/ sobrevaloración de los comprobantes	4	5	Extrema	<b>EVITAR REDUCIR</b>
H. Excesos en los requerimientos de los materiales	3	5	Extrema	<b>EVITAR REDUCIR COMPARTIR</b>
I. Acuerdos con el cotizador para alterar las compras de los materiales	3	5	Extrema	<b>EVITAR REDUCIR COMPARTIR</b>

## 4.2. Discusión

En la actualidad la actividad empresarial ha aumentado considerablemente y por ende también los riesgos a los cuales sus operaciones se encuentran expuestas.

La necesidad de implementar un adecuado sistema de control interno ha aumentado y resulta de vital importancia tanto en empresas del interior como del exterior.

La empresa Corporación Mechan Service S.A.C. ha ido creciendo de forma considerable en los últimos años. Dicho crecimiento también ha traído consigo la ocurrencia de diversos casos fortuitos y problemas que afectan el cumplimiento de objetivos de la actividad empresarial por lo cual es fundamental tener una visión estratégica de todos los riesgos con los que podría tener que enfrentarse.

Esto significa determinar cuáles son los riesgos principales, sopesar su probabilidad y sus efectos en los factores que impulsan el negocio, y a partir de ahí desarrollar ideas sobre qué medidas deben tomarse para minimizar el riesgo e implementar un sistema de control interno en la empresa.

En la gestión de riesgos aplicada a la empresa se identificaron acontecimientos posibles, cuya materialización afecta al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. En las cuatro áreas estudiadas se han determinado diversos riesgos, de los cuales se puede decir que la empresa no cuenta con un sistema de control interno, es decir la empresa no cuenta con procedimientos, políticas, directrices y planes de organización de los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden administrativa de la empresa.

En el siguiente Tabla mostraré que cada riesgo identificado resalta la ausencia de un elemento del control interno:

Tabla N°14: Riesgos por elemento del control interno

ÁREA	PROCESO	RIESGO	ELEMENTO DEL CONTROL INTERNO
LOGISTICA Y COTIZACIONES	COTIZACION	A. Al momento de realizar la elección del proveedor, el cotizador podría llegar a un acuerdo con alguno de ellos para ganar una comisión, sin importar si los costos de estos son mas elevados.	SUPERVISIÓN
		B. Llegar a acuerdos con las personas que nos dan el crédito	
		C. Sacar a crédito mas materiales de lo solicitado por el jefe de taller.	PERSONAL (Formularios y registros)
CONTABILIDAD	FACTURACION	D. El facturador cobra un mayor importe del establecido al cliente.	ORGANIZACIÓN Y SUPERVISIÓN
	CAJA CHICA	E. Sustracción de dinero por parte del encargado,	PERSONAL (Formularios y registros) SUPERVISIÓN
		F. Adulteración de comprobantes	
		G. Sobrevaloración de gastos.	
OPERACIONES	REQUERIMIENTO DE MATERIALES	H. Excesos en los requerimientos de materiales	PERSONAL (Formularios y registros) SUPERVISIÓN
		I. Acuerdos con el cotizador para alterar las compras de los materiales	

La empresa no cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquico- funcionales de la organización y sus funciones de los trabajadores no han sido comunicadas por escrito; por lo que cualquier trabajador puede realizar otra función distinta por orden de la gerencia, esto significa que no cuenta con un manual de políticas y procedimientos que contenga las instrucciones necesarias para un óptimo desarrollo de las actividades, el personal no es capacitado constantemente para que puedan afrontar los cambios y así evitar errores que perjudiquen a las áreas.

A la entrada de una unidad a la empresa es necesario que se cumplan y se respeten los componentes del control interno, mediante la implementación de actividades de control como lo vimos en el análisis de riesgos.

En el tema **organizacional** es la gerencia general en coordinación con el gerente administrativo quienes deberán responsablemente cumplir con las **políticas implementadas**, designar obligaciones, segregación de funciones, asignar responsabilidades, jerarquías y supervisiones.

Así mismo la implementación de **registros**, formatos resultan indispensables en tema de controles, en este caso se implementan formatos para solicitud del crédito, cuadre de caja diario, requerimiento de materiales y cotización de repuestos. Estas medidas ayudarán a mejorar el **sistema de información y comunicación**.

Adicionalmente la implementación de Manual de Organización y Funciones y del flujograma de procesos también mejorarán este componente del control interno.

Con respecto al componente de **actividades de control** el objetivo es implementar **procedimientos y actividades** que permitan disminuir los riesgos, dentro del flujograma podremos identificar algunas como el envío de presupuestos, cotizaciones

mediante el uso de los correos corporativos y las autorizaciones por escrito para las solicitudes de crédito de materiales, compra de repuestos, la aprobación de presupuestos.

El **monitoreo** considero es el componente más importante pues éste supervisará el cumplimiento de todo el proceso del control interno, el arqueo de las cajas, la toma de inventarios, la revisión de las cotizaciones, que se han recomendado ayudan a fortalecer este componente pues se estarían refiriendo a supervisiones internas regulares por parte de la gerencia y la administración.

### 4.3.Propuesta:

#### 4.3.1. Actividades de control

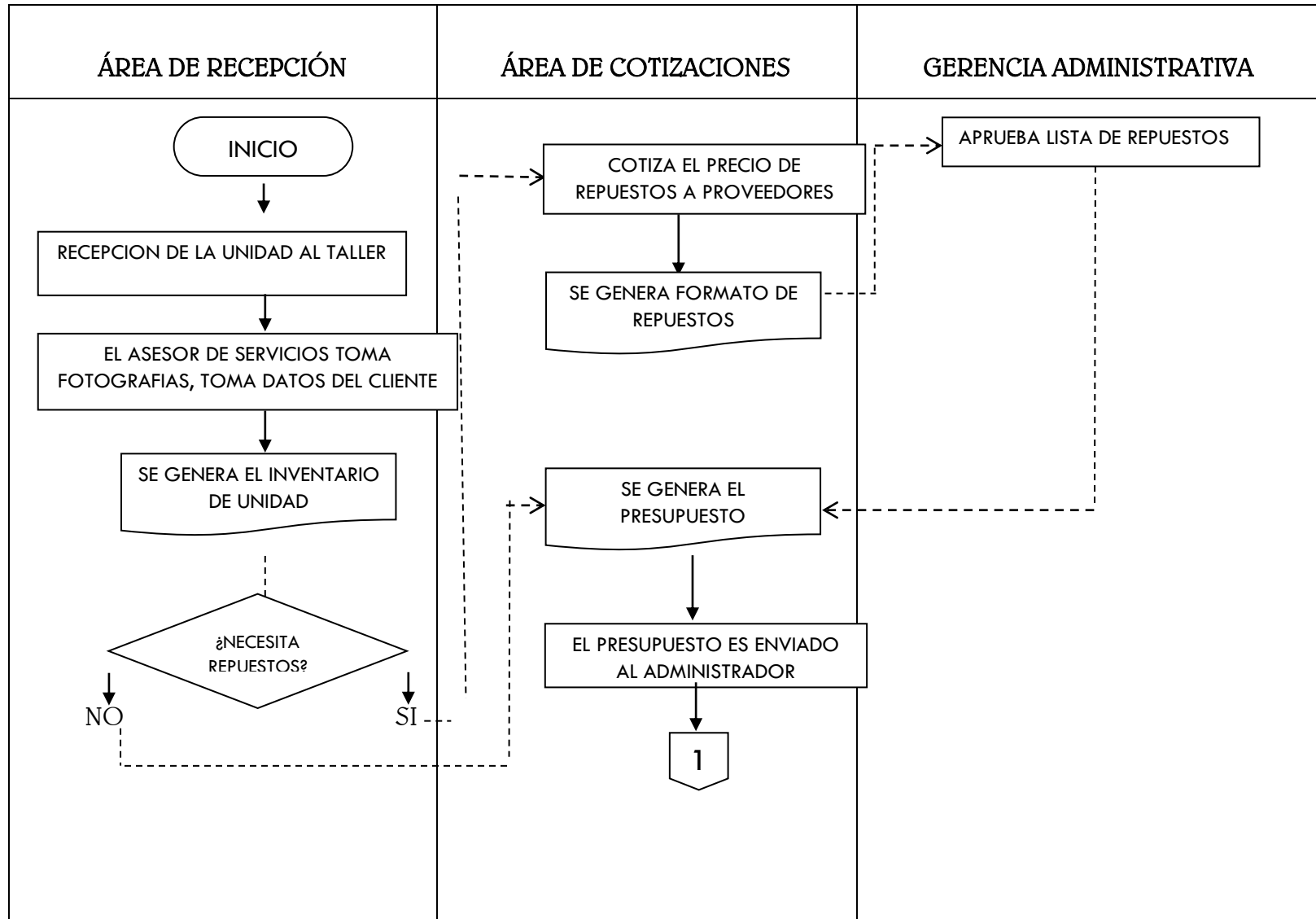
Tabla N° 15: Actividades de control

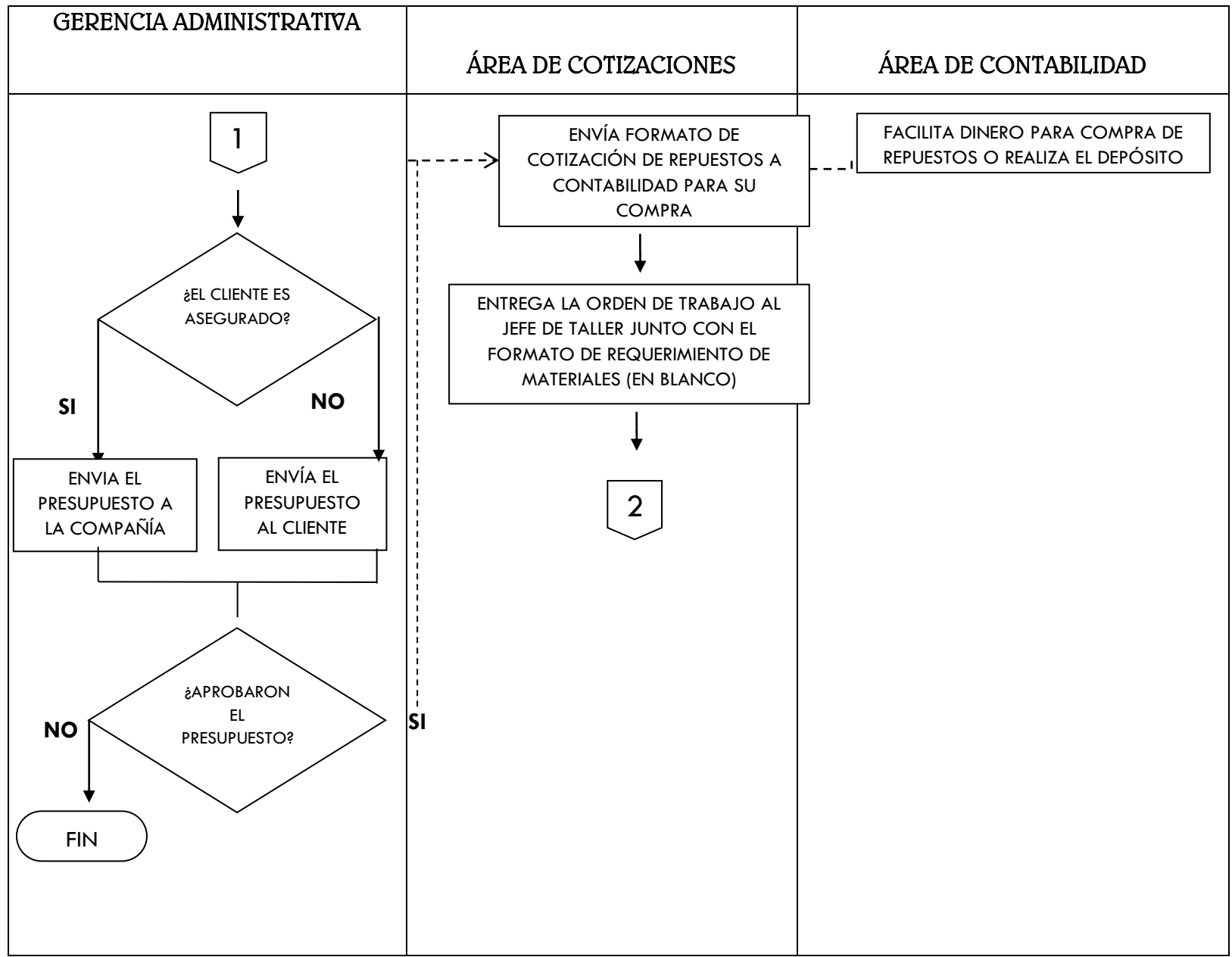
ÁREA	PROCESO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL
<b>RECEPCIÓN ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>RECEPCION Y TOMA DE INVENTARIO</b>	<b>A.</b> Nadie asume responsabilidad de fallas que el cliente insiste se cometieron dentro del taller.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La recepcionista deberá elaborar el inventario, posteriormente solicitar al jefe de taller (Área de operaciones) corroborar y firmar el inventario.</li> <li>- Posteriormente el cliente deberá firmar la conformidad del mismo.</li> <li>- Por último tanto recepción como operaciones deberán archivar una copia del inventario.</li> </ul>
<b>COTIZACIONES</b>	<b>COTIZACION DE REPUESTOS</b>	<b>B.</b> Al momento de realizar la elección del proveedor, el cotizador podría llegar a un acuerdo con alguno para ganar una comisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar a una tercera persona la revisión y elección de la mejor cotización.</li> <li>- Se creará un formato de compra de repuestos que se enviará al gerente administrativo, el mismo que autorizará la compra e informará a contabilidad para el desembolso del dinero.</li> </ul>

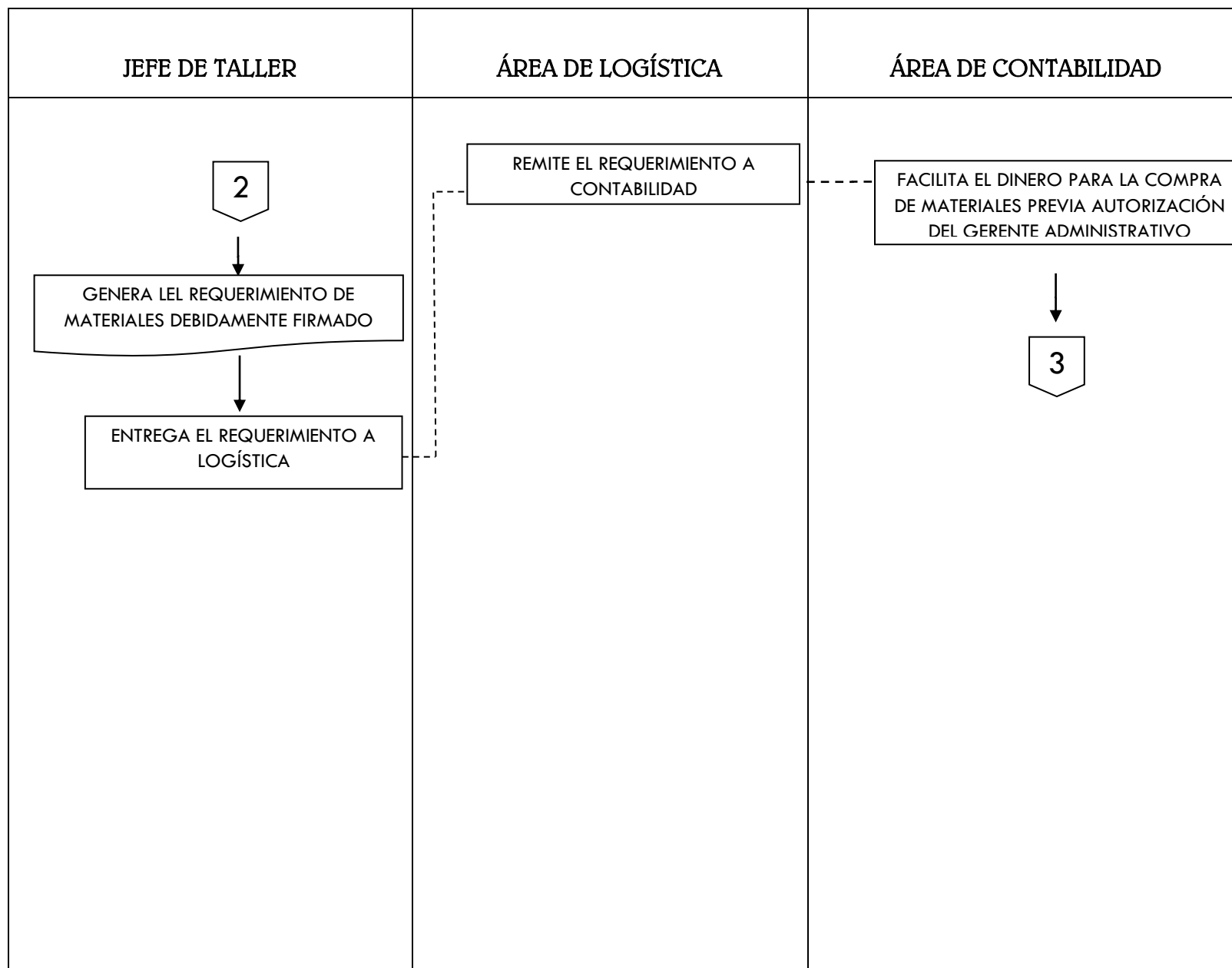
<p><b>LOGÍSTICA</b></p>	<p><b>REQUERIMIENTO DE MATERIALES AL ÁREA DE OPERACIONES</b></p>	<p><b>C.</b> Llegar a acuerdos con las personas que nos dan el crédito para modificar precios de las facturas al momento de cancelar el crédito.</p> <p><b>D.</b> Sacar a crédito más materiales de lo solicitado por el jefe de taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una persona del área contable deberá evaluar los requerimientos del jefe de taller, confrontándolos con el stock de logística para conocer que materiales hay, cuáles no y autorizar la compra.</li> <li>- Crear una orden de crédito donde el área contable autorice los materiales que se requerirán a crédito, previa autorización con el gerente administrativo.</li> <li>- La orden se entregará al área de Almacén y Cotizaciones para que solicite el crédito.</li> <li>- Al final del mes el saldo a pagar deberá coincidir con las órdenes de crédito emitidas.</li> </ul>
<p><b>CONTABILIDAD</b></p>	<p><b>FACTURACION</b></p>	<p><b>E.</b> El facturador cobra un mayor importe del establecido al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cotizador. enviará correo al área contable al momento de haber acordado con el cliente los trabajos a realizar y el monto a cobrar, indicándole el monto a cobrar, exigiendo la entrega de boletas de pago.</li> <li>- Una tercera persona deberá cuadrar este dinero diariamente dentro de la caja diaria, confrontándolo con los correos enviados y las boletas de pago emitidas.</li> </ul>

	<b>CAJA CHICA</b>	F. Sustracción de dinero por parte del encargado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crearán unos documentos denominados "CONTROLES DE CAJA", en los cuales se deberá señalar: nombre de la persona que recibe el dinero, firma, número de DNI y para qué lo utilizará.</li> <li>- Se creará un formato diario de cuadro de caja el cual deberá ser enviado diariamente vía correo electrónico.</li> <li>- Se presentará el cuadro físico junto con cada control de caja engrapado con su respectivo comprobante.</li> <li>- El control de caja que no tenga comprobantes deberá ser previamente autorizado por el área contable en donde deberá poner su firme y sello.</li> </ul>
		G. Adulteración y/o sobrevaloración de comprobantes.	
<b>OPERACIONES</b>	<b>REQUERIMIENTO DE MATERIALES</b>	H. Excesos en los requerimientos de materiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erradicar la comunicación oral entre el jefe de taller y logística.</li> <li>- Establecer un formato de requerimiento de materiales el cual deberá ser firmado por el jefe de taller.</li> <li>- Aprobación y supervisión del formato de requerimiento a cargo de contabilidad para autorizar la compra y/o crédito de materiales.</li> <li>- El encargado deberá sellar con RECIBIDO el requerimiento una vez que reciba los materiales.</li> </ul>
		I. Acuerdos con logística para alterar las compras de los materiales.	

4.3.2. Flujograma de procesos:







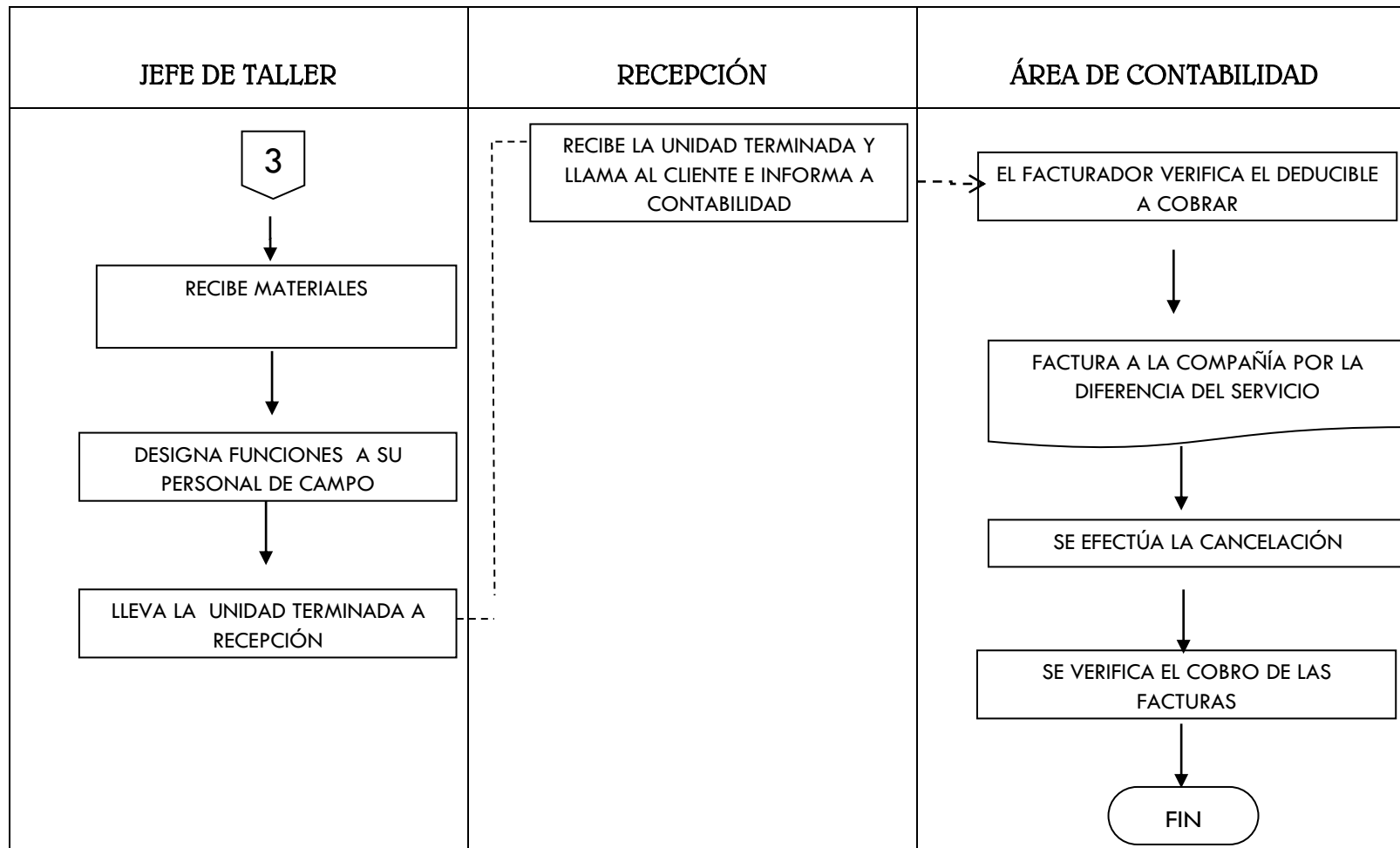


Figura N°01 Flujograma de procesos de la empresa Cooperación Mecha Service SAC

### 4.3.3. Flujograma de proceso de recepción y toma de inventario

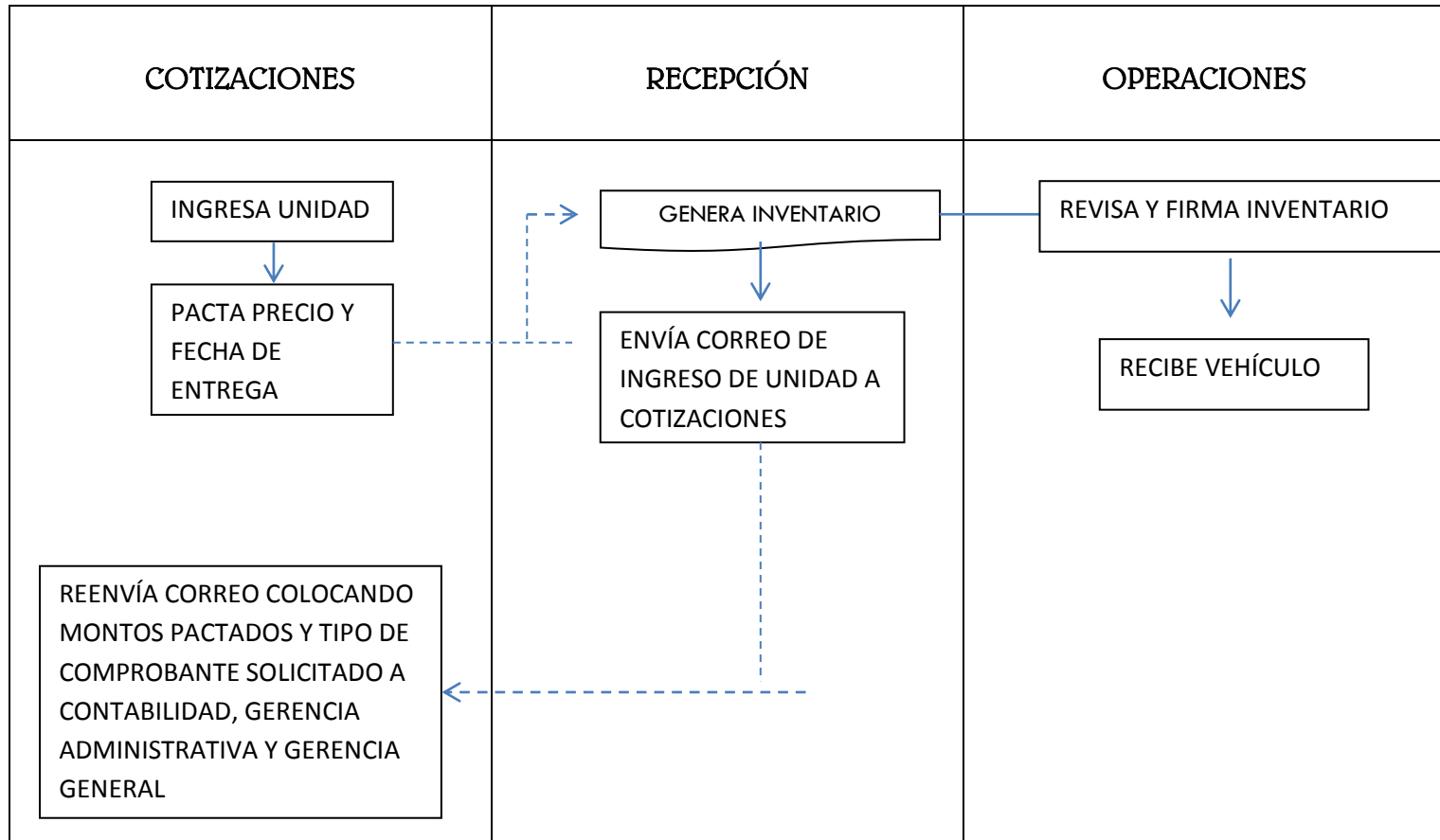


Figura N°02: Flujograma De Proceso De Recepción Y Toma De Inventario De Vehículos Particulares

#### 4.3.4. Flujograma de proceso de cotización de repuestos

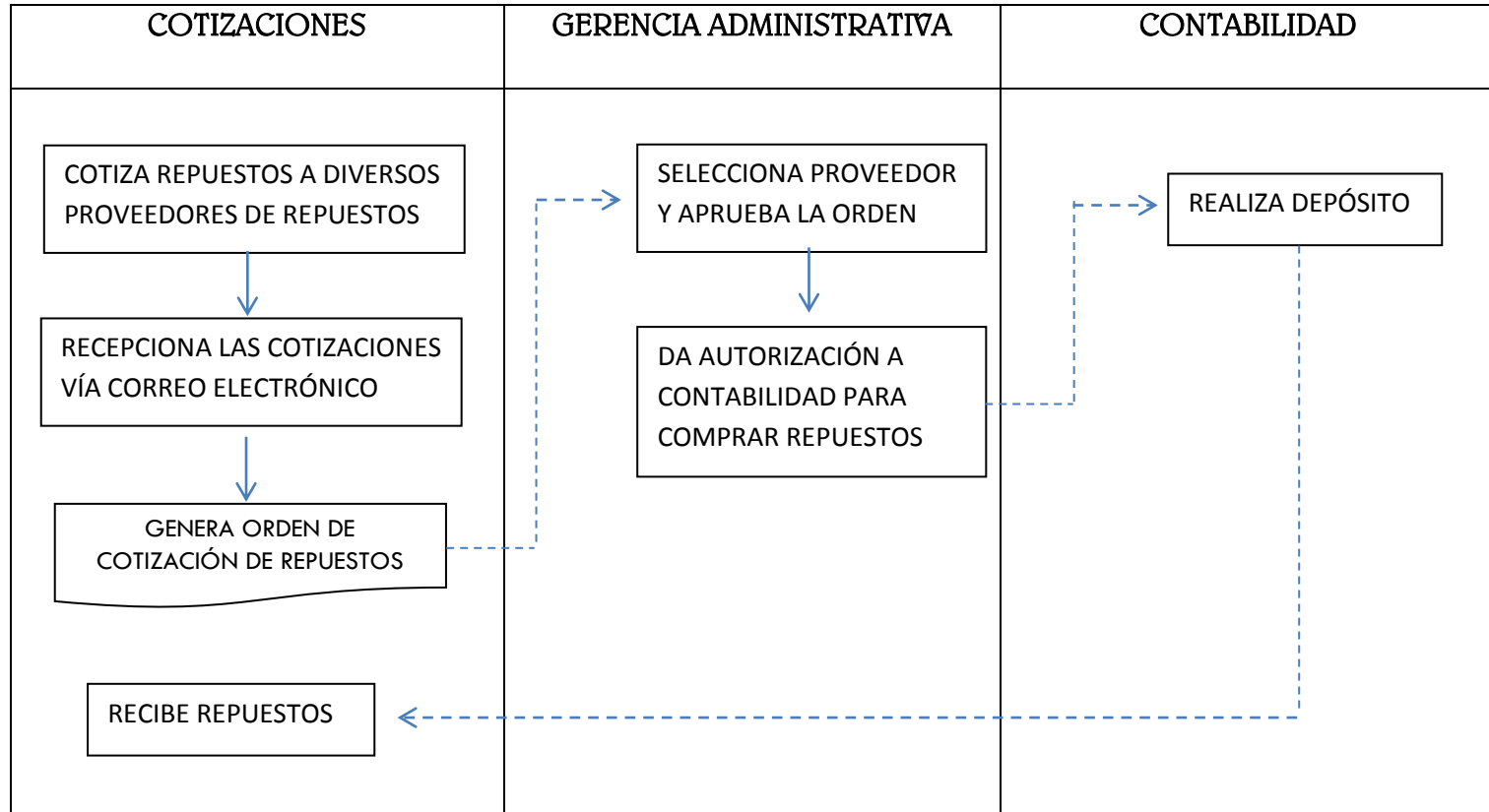
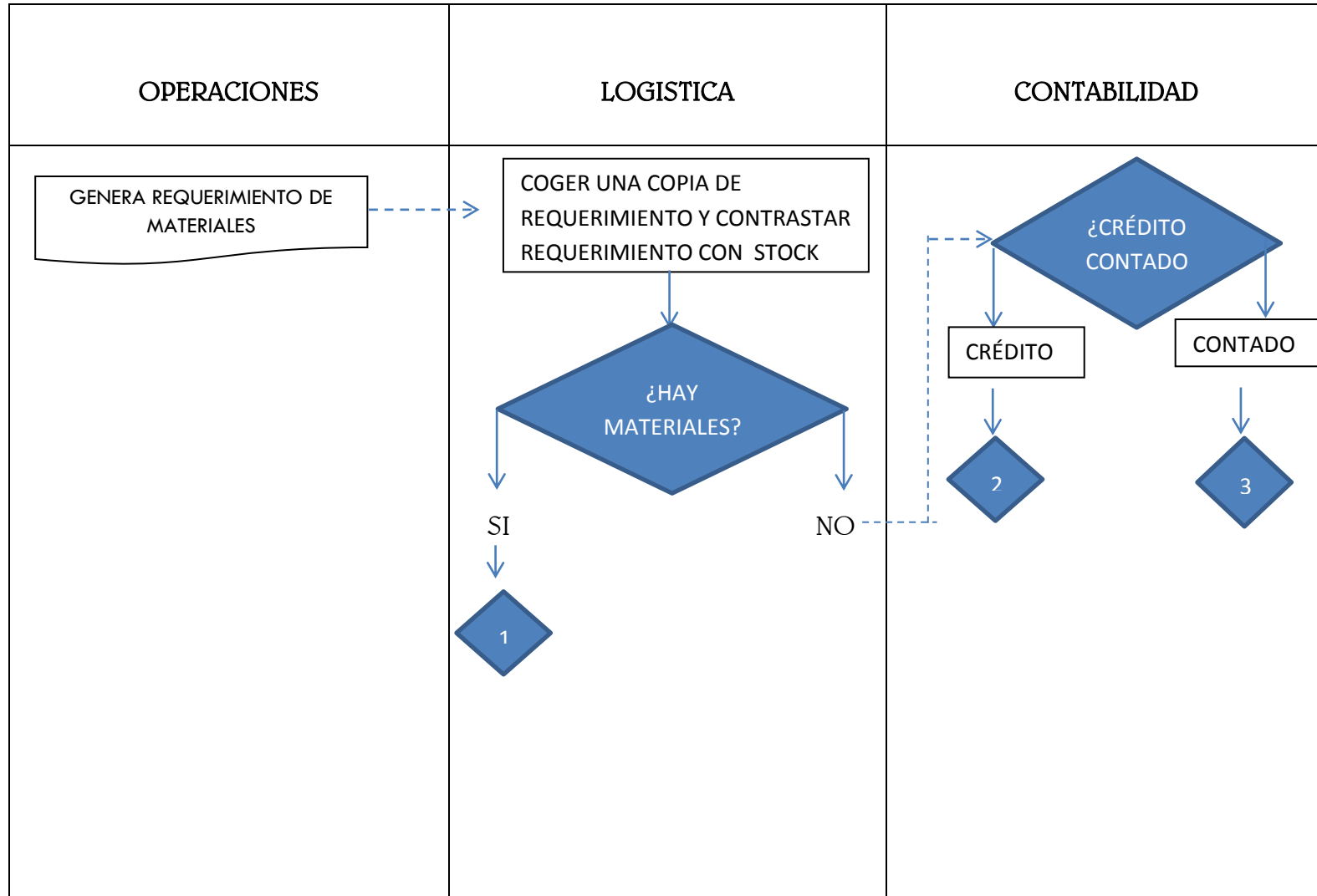
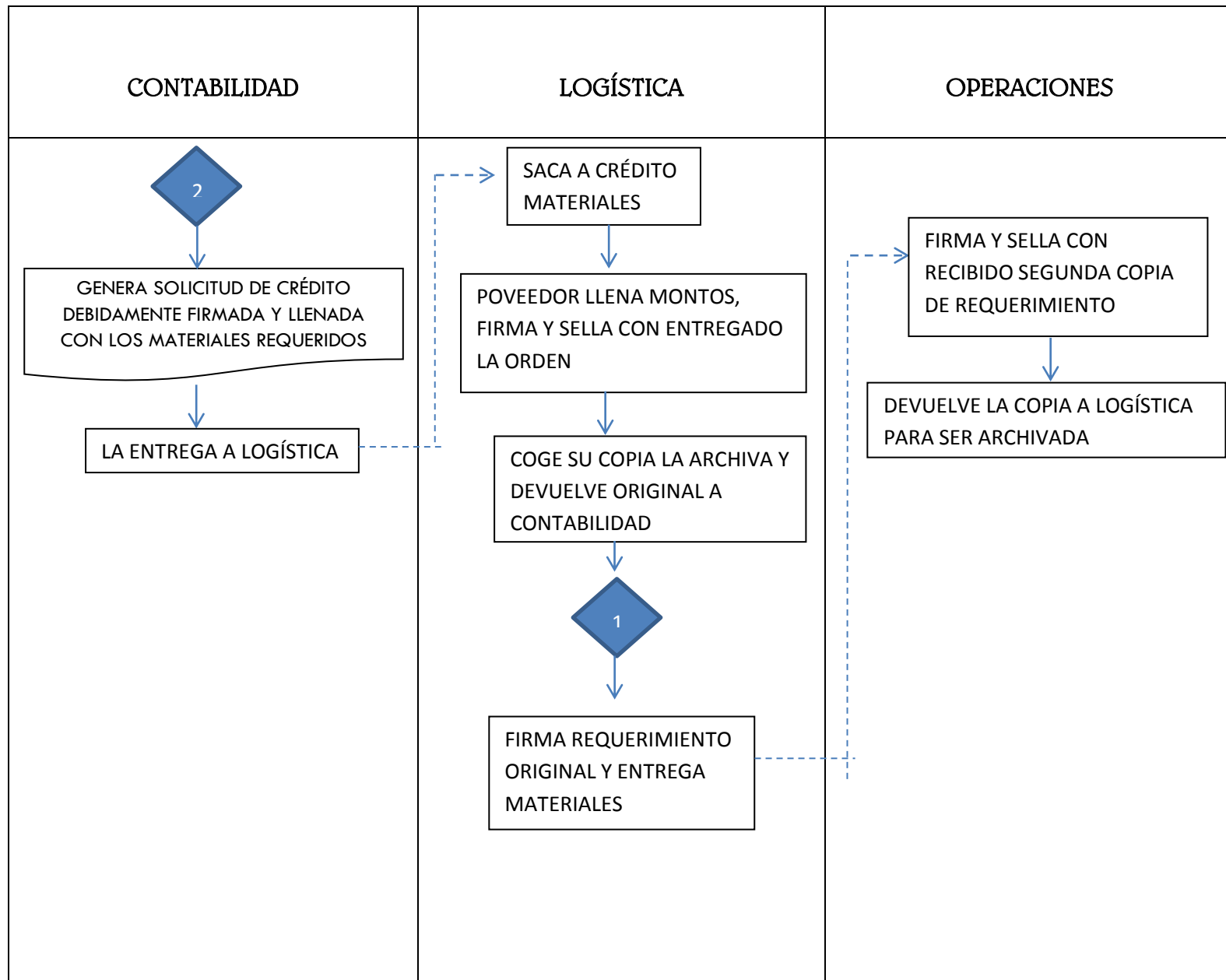


Figura N°03: Flujograma de procesos de cotización de repuestos en la empresa Cooperación Mechan Service S. A.C

#### 4.3.5. Flujoograma de proceso de logística y requerimiento de materiales





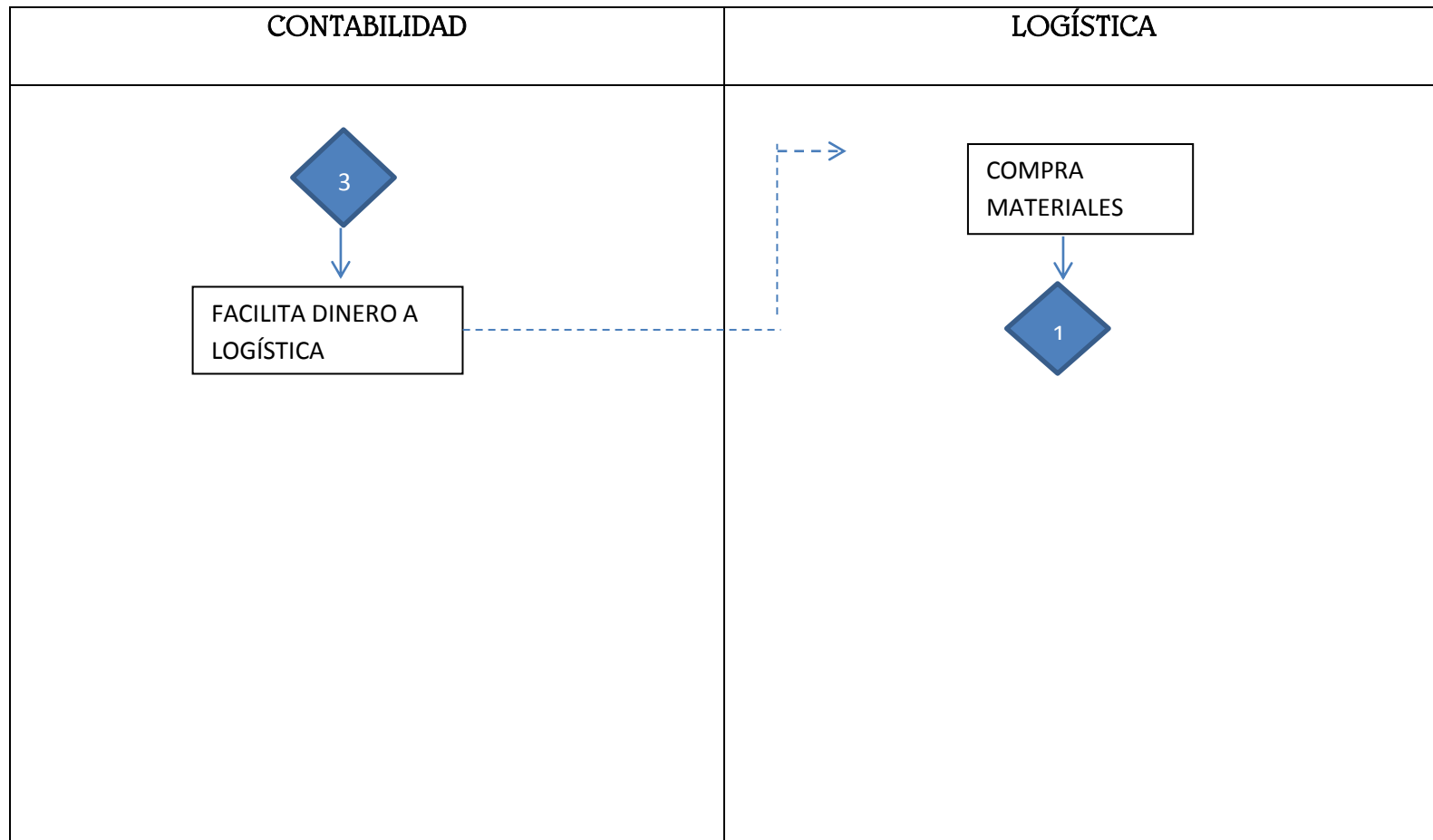


Figura N°04: Flujograma de proceso de logística y requerimiento de materiales en la empresa Corporación Mechan Service S.A.C

#### 4.3.6. Manual de Organización y funciones basado en el nuevo proceso

Tabla N°16: Manual de organización y funciones del gerente general

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
Nombre del puesto	Gerente General.
Área a la que pertenece	Gerencia General.
Cargo del jefe directo	-
Número de plazas	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de las mismas y coordinar con el gerente administrativo el cumplimiento de labores de las áreas de la empresa.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales.</li> <li>2. Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.</li> <li>3. Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la sociedad.</li> <li>4. Coordinar reuniones quincenales con el personal directivo de la empresa.</li> <li>5. Coordinar reuniones con los órganos de asesoría contable y legal.</li> </ol>	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	

<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
Contabilidad.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Todas las áreas.	Socios.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°17: Manual de organización y funciones del gerente administrativo**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente Administrativo.
<b>Área a la que pertenece</b>	Administrativa.
<b>Cargo del jefe directo</b>	Gerente General.
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Coordinar y supervisar en forma constante las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	

<b>Actividades/Tareas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar con el área contable la documentación requerida por los organismos oficiales (SUNAT) para la liquidación de los impuestos.</li> <li>2. <b>Revisa y Aprueba las cotizaciones realizadas por el área de Cotizaciones y presupuestos. (Control interno)</b></li> <li>3. <b>Revisa la facturación efectuada por el área de Contabilidad. (Control interno)</b></li> <li>4. <b>Revisa, cuadra y arquea la caja diaria. (Control interno)</b></li> <li>5. Manejar temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.</li> <li>6. Establecer buenas relaciones con los principales clientes.</li> <li>7. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la empresa.</li> <li>8. Controla administrativa y disciplinariamente a todo el personal.</li> <li>9. Supervisar las actividades realizadas por las áreas de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos empresariales.</li> <li>10. Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos.</li> </ol>
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>
Cumplimiento de objetivos.
Cumplimiento de funciones de los trabajadores.
Cumplimiento de procesos y de actividades de control.
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>
Gerencia General.

Contabilidad.	
Almacén y Cotizaciones.	
Operaciones.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Todas las áreas.	Socios.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°18: Manual de organización y funciones de la contadora**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Contadora
<b>Área a la que pertenece</b>	Contabilidad
<b>Cargo del jefe directo</b>	Gerente administrativo
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Manejar temas contables, facturación, caja chica.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	

1. Supervisar el llevado de la contabilidad por el estudio contable.
2. Elaborar registros de compras y ventas interno (ANTES DE ENVIAR FACTURAS AL ESTUDIO CONTABLE)
3. Organizar la documentación existente en el taller.
4. Controlar, archivar y **pagar los recibos de servicios de los talleres.**
5. Emitir órdenes de conformidad, certificados de garantía, facturas y/o boletas para clientes de compañía y/o particulares.
6. Enviar facturas pendientes de pago a la compañía verificando la documentación necesaria para la liquidación de las mismas y archivar los cargos.
7. Facilitar el dinero para los depósitos de la compra de repuestos previo correo del cotizador y autorización del gerente administrativo.
8. Autorizar solicitudes de crédito de materiales y/o repuestos.
9. Manejo y cuadro de caja diario (Enviar diariamente Tabla de ingresos y gastos a Gerente administrativo y Gerente general colocando como ASUNTO: CUADRE DE CAJA DIARIO 23.06.14. del correo de contabilidad.
10. Responsable de planificar y controlar el dinero para el pago del personal.
11. Supervisar el cumplimiento de los procesos e informar al gerente administrativo y gerente general cualquier irregularidad.
12. En el caso de carros de compañía deberá supervisar y controlar las fechas de entrega de las unidades según el presupuesto aprobado. (Implica elaborar Tabla con el cronograma de entrega). En el caso de clientes particulares, coordinar las fechas de entrega con el cotizador.

#### 1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN

Demora de las compañías para el desembolso de facturas.

Cuadre y arqueo de caja.

Cumplimiento de procesos y de actividades de control.

#### 1.5. COORDINACIÓN

Gerencia General.	
Gerencia administrativa.	
Cotizaciones.	
Logística.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Estudio contable. Cotizador.	Gerencia administrativa. Gerencia general.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°19: Manual de organización y funciones del cotizador**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Cotizador.
<b>Área a la que pertenece</b>	Cotizaciones.
<b>Cargo del jefe directo</b>	Gerente administrativo.
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Cotizar repuestos, materiales y elaborar presupuestos.	

<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<b>Actividades/Tareas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepciona la unidad y apoya en el inventario a la recepcionista.</li> <li>2. Cotizar repuestos y escoger de cada proveedor los precios más bajos.</li> <li>3. Elabora una nueva cotización (según formato establecido) y la envía para su aprobación. (Implica enviar un correo con cotización).</li> <li>4. Elabora presupuestos y lo envía al gerente administrativo para su revisión.</li> <li>5. Si los repuestos son responsabilidad de compañía, el cotizador deberá coordinar con operador logístico la entrega de repuestos.</li> <li>6. VEHICULOS PARTICULARES: Una vez aprobado el presupuesto por el gerente administrativo elaborar la orden de trabajo.</li> <li>7. VEHICULOS ASEGURADOS: Una vez aprobado el presupuesto por el gerente administrativo Y POR EL AJUSTADOR DE LA COMPAÑÍA elaborar la orden de trabajo.</li> <li>8. Entregar la <b>orden de trabajo</b> al Jefe de Taller.</li> <li>9. Registro de los repuestos ingresados al taller.</li> <li>10. Almacenamiento de los repuestos ingresados al taller.</li> <li>11. Control de inventario del taller, codificando los productos: NUEVOS, USADOS Y POR REPARAR. (SOLO REPUESTOS)</li> <li>12. Llamar al ajustador de la compañía para supervisar la unidad que el jefe de taller entregó a recepción.</li> </ol>
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>
Inventarios de materiales y repuestos.
Rapidez en las cotizaciones.
Rapidez en la elaboración de presupuestos.
Cumplimiento de procesos y de actividades de control.

<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
Contabilidad.	
Operaciones.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
	Gerencia administrativa.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°20: Manual de organización y funciones de logística**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Logística.
<b>Área a la que pertenece</b>	Logística.
<b>Cargo del jefe directo</b>	Contabilidad.
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Provee al personal todos los materiales necesarios para la realización de sus funciones.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	

<b>Actividades/Tareas</b>	
1. Proveer al jefe de taller los insumos e implementos solicitados en el <b>formato de requerimiento PREVIAMENTE FIRMADO POR CONTABILIDAD.</b> 2. Provee al personal administrativo los <b>útiles y/o materiales solicitados.</b> 3. Administrar las existencias. 4. Efectuar las compras y/o sacar a crédito los materiales agotados.	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
Inventarios de materiales y repuestos.	
Rapidez en las cotizaciones.	
Rapidez en la elaboración de presupuestos.	
Cumplimiento de procesos y de actividades de control.	
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
Contabilidad.	
Operaciones.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
	Contabilidad.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

Tabla N°21: Manual de organización y funciones de marketing

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
Nombre del puesto	Marketing.
Área a la que pertenece	Marketing e imagen institucional.
Cargo del jefe directo	Gerente administrativo.
Número de plazas	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Supervisar y crear una imagen interna y externa de la empresa.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar y crear una imagen interna de la empresa.</li> <li>2. Velar por el buen uso del uniforme del personal de campo. (higiene)</li> <li>3. Evaluar la atención al cliente por parte de los trabajadores. (Recepción y cotizaciones).</li> <li>4. Planear y organizar campañas de promoción de la marca. (Vales)</li> <li>5. Generar nuevos productos y servicios que permitan incrementar el número de clientes con los que cuenta la empresa.</li> <li>6. Administrar las redes sociales</li> </ol>	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
Imagen del personal.	
Posicionamiento de la empresa en el mercado.	
Fidelización de clientes.	

<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
Gerencia general.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
	Gerencia administrativa.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

**Tabla N°22: Manual de organización y funciones de la recepcionista**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Recepcionista.
<b>Área a la que pertenece</b>	Recepción y atención al cliente.
<b>Cargo del jefe directo</b>	Gerente administrativo.
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2. FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Recepción de unidad y atención al cliente.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de los clientes.</li> <li>2. Realizar el inventario de los vehículos ingresados al taller.</li> <li>3. Registrar datos de clientes en base de datos. (Nombres, teléfonos, e-mails, nombre del brocker)</li> <li>4. Realizar el reporte fotográfico diario de las unidades internadas en el taller.</li> <li>5. Mantener informado a los clientes del estado de su vehículo vía correo electrónico</li> <li>6. Coordinar con el área de limpieza el perfecto orden y limpieza del área de recepción.</li> <li>7. En coordinación con el jefe de taller (área de mecánica) llevar un control de las unidades que realizan el servicio de mantenimiento vehicular, estando en contacto directo con los clientes para sus próximos mantenimientos.</li> </ol>	
<b>1.4. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
Atención al cliente.	
Orden y limpieza de recepción.	
Captación de clientes.	
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
Cotizador.	
Operaciones.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
-	Gerencia administrativa.
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	

<b>Lugar físico:</b> Oficina.
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.

**Tabla N°23: Manual de organización y funciones del jefe de taller**

<b>1.1. IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de taller.
<b>Área a la que pertenece</b>	Operaciones.
<b>Cargo del jefe directo</b>	Gerente administrativo.
<b>Número de plazas</b>	1
<b>1.2.FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Requerimiento y supervisión del uso de materiales. Designación y supervisión de los trabajos a realizar en las unidades.	
<b>1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<b>Actividades/Tareas</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenar el <b>formato de requerimiento de materiales por cada unidad ingresada.</b></li> <li>2. Recepción y revisión de los repuestos ingresados al taller junto con el cotizador.</li> <li>3. Hacer entrega de los repuestos previamente revisados al personal de planchado</li> <li>4. Realizar el control diario de los trabajos realizados a las unidades internadas en el taller.</li> <li>5. Coordinar las fechas de entrega de los vehículos, según la fecha pactada.</li> <li>6. Delegar al personal del taller las funciones pertinentes para el óptimo desarrollo de sus funciones.</li> <li>7. Realizar el <b>control de calidad</b> de las unidades antes de ser entregadas a recepción.</li> </ol>	

8. Realizar la inspección de los niveles de la unidad (aire de llantas, líquidos, luces).	
<b>1.4.FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
Uso óptimo de los materiales.	
Calidad de trabajos realizados.	
<b>1.5. COORDINACIÓN</b>	
Gerencia administrativa.	
Cotizador.	
Recepcionista.	
<b>1.6. SUPERVISIÓN</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Sub- área de planchado Sub- área de preparado Sub- área de pintura Sub- área de pulido Sub- área de mecánica.	Gerencia administrativa Compañía aseguradora (agente externo del control de calidad).
<b>1.7. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>Lugar físico:</b> Oficina.	
<b>Horario de trabajo:</b> Horario de oficina.	

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones:

- Después de haber realizado las pruebas de cumplimiento se concluye, que la empresa COORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C actualmente no posee un sistema de control interno.
- No cuenta con políticas organizativas que le permita optimizar sus recursos.
- En cuanto a las políticas, normas y procedimientos que rigen a la empresa se detectó que esta opera sin ningún manual de procedimientos que contenga las instrucciones necesarias para un óptimo desarrollo de las actividades, el personal no es capacitado constantemente para que puedan afrontar los cambios y así evitar errores que perjudiquen a las diversas áreas.
- La supervisión es muy limitada y por ende no existe controles de carácter preventivo que puedan adelantarse a los sucesos esperados.
- La aplicación de la gestión de riesgos permitió diseñar un sistema de control interno en la empresa, teniendo como base los principales riesgos que podrían ocurrir, valorándolos y asignándoles actividades de control a cada uno de ellos. De esta manera se pudo encadenar todas estas actividades de control y formar un proceso ordenado.

**5.2.Recomendaciones:**

- Aplicar las actividades de control propuestas.
- Adaptar los procesos propuestos a la empresa.
- Capacitar y entrenar al personal para el adecuado cumplimiento de sus funciones y procesos.
- Supervisar el cumplimiento de los procesos.
- Designar un personal que realice auditorías internas en cada una de las áreas con sus respectivos procesos donde inicialmente se identificaron los riesgos.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2006) *Auditoría y control interno*. España: Editorial Cultural.
- Arens, A. et al. (2000) *Auditoría un enfoque integral* (6° ed.). México: Hall Hispanoamericana.
- Bernal, F. (2008) *Sistema de Evaluación del Riesgo*. Actualidad Empresarial, 160, 1° quincena de junio.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2011). *Guía de Administración del Riesgo*.(4° ed.). Colombia.
- Fonseca, L. (2013). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control, IICO.
- Gutiérrez, F. (2006) *Aplicación de la Auditoría al Sistema de Organización y Gestión de la Seguridad Integral como técnica para la gestión de riesgos*. Entrelíneas, Agosto I, 66-70.
- Gutierrez, F. (2006) *Aplicación de la Auditoría al Sistema de Organización y Gestión de la Seguridad Integral como técnica para la gestión de riesgos*. Entrelíneas, Agosto II, 66-70.
- Gutierrez, H. (2009) *Los Riesgos en su Auditoría y su Administración*, sección 5, 2° quincena de febrero.
- Polar, E. (2011). *Importancia del Control Interno en la Empresa para reducir los costos de Auditoría Financiera*. Sección Auditoría, 2° quincena de septiembre, 59-60.
- Serralde, E. (1980). *Efectividad Organizacional*. Management Today, 1 ed., 6-9

Washington, R. (2000) *Auditoría un enfoque integral* (12ª ed). Colombia: Editorial TheMcGraw-Hill Companies Inc.

Yarasca, P. y Alvarez, E. (2006). *Auditoría fundamentos con un enfoque moderno*. Lima, Perú: Editorial Santa Rosa S.A.

## VII. ANEXOS



### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ COORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C

(Anexo N°01)

- I. **Objetivo:** Recoger información respecto al sistema de control interno de las áreas de caja y almacén.
  
- II. **Instrucciones:** Estimado Gerente sírvase a responder objetivamente cada una de las siguientes preguntas.
  
- III. **Ítems:**
  1. ¿Considera que el control interno es importante en su empresa? ¿Por qué?
  2. ¿Las áreas y procesos en su empresa se encuentran definidas?
  3. ¿Hay personal responsable encargado por cada área?

4. ¿Cómo evalúa usted los riesgos en su empresa? ¿Por qué?
5. ¿Ha establecido actividades de control que permitan disminuir los riesgos?
6. ¿La información y comunicación son adecuadas en su organización? ¿Por qué?
7. ¿Se supervisa el trabajo realizado por su personal? ¿La supervisión es continua o realiza evaluaciones puntuales?



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ  
COORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C**

(Anexo N°02)

- I. **Objetivo:** Recoger información respecto al sistema de control interno de las áreas de caja y almacén.
- II. **Instrucciones:** Estimado trabajador sírvase a responder objetivamente cada una de las siguientes preguntas marcando SI o NO según corresponda.
- III. **Ítems:**

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

PUNTOS A TRATAR	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Es la empresa capaz de preparar informes financieros exactos y oportunos, incluyendo informes interinos?			
2.- ¿Recibe la junta directiva y la gerencia suficiente información oportuna que les permita cumplir con sus responsabilidades?			
3.- ¿Hay un nivel suficiente de coordinación entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?			
5.- ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad?			
6.- ¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?			
8.- ¿Hay adiestramiento/orientación para los nuevos empleados, que comienzan en una nueva posición para discutir la naturaleza u alcance de sus deberes y responsabilidades?			
9.- ¿Hay un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias? ¿Es el proceso bien comunicado a toda la empresa?			

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

UNTOS A TRATAR	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Hay documentación oportuna para las transacciones?			
2.- ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?			
3.- ¿Tienen los miembros de la gerencia responsabilidad sobre las políticas? ¿Las responsabilidades incluye asegurarse que las políticas y los procedimientos sean apropiadas para las actividades de la compañía?			
4.- ¿Hay una apropiada segregación de actividades?			
5.- ¿Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicos?			
6.- ¿Ha establecido la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (efectivo, cuentas por cobrar, inventario, activo fijo)?			

**MONITOREO:**

PUNTOS A TRATAR	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Hay procedimientos que requieran que la gerencia revise los procesos para asegurar que los controles están siendo aplicados tal como se esperaba?			

2.- ¿Existen políticas/procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?			
3.- ¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas por la función de auditoría interna?			
5.- ¿Se realiza auditorías periódicas?			

**ENTORNO DE CONTROL:**

<b>PUNTOS A TRATAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
1.- ¿Presta la gerencia la apropiada atención al control interno, incluyendo los efectos del procesamiento de sistemas de información			
2.- ¿Corrige la gerencia oportunamente las deficiencias identificadas en el control interno?			
3.- ¿Parece el personal tener la capacidad y el entendimiento necesarios para su nivel de responsabilidad asignado o la naturaleza y complejidad del negocio?			
4.- ¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa?			
5.- ¿Es clara la asignación de responsabilidades, incluyendo responsabilidades del procesamiento de			

sistemas de información y desarrollo de programas?			
6.- ¿Hay una apropiada segregación de actividades o funciones?			

Tabla N° 24: Formato de cuadro de caja diario Cooperación Mechan Service SAC

(Anexo N°03)


		CAJA DIARIA 30/06/2014		SOLES
DESCRIPCIÓN	NUMERO DE COMPROBANTE	INGRESO	SALIDA	
SALDO INICIAL		1,550.62		
COBRO DE DUCIBLE TOYOTA HILUX M2B-574	BV/002-356	468.00		
COBRO DE MANTENIMIENTO DE UNIDAD MITSUBISHI L200 ADF-568	FV/002-896	985.00		
COBRO TRABAJO PARTICULAR UNIDAD HYUNDAI ACCENT D1B-035	SIN COMPROBANTE	3,500.00		
COMPRA DE BARNIZ REQUERIMIENTO DE MATERIALES UNIDAD TOYOTA HILUX M2B-574	BV/001-5698		60.00	
COMPRA DE ACEITE REQUERIMIENTO DE MATERIALES UNIDAD MITSUBISHI L200 ADF-568	FV/005-568		45.00	
COMPRA DE LIJAS REQUERIMIENTO DE MATERIALES UNIDAD ACCENT D1B-035	BV/002-895		20.00	
SALDO FINAL		6,503.62	125.00	
		6,378.62		
CAJA MARIEL CALLE				Vº Bº

Tabla N° 25: Formato de requerimiento de materiales Corporación Mechan Service SAC

(Anexo N°04)



		REQUERIMIENTO DE MATERIALES N° 001		
MARCA:				
MODELO:				
AÑO:				
PLACA				
ID	MATERIALES	CANTIDAD	STOCK	CRÉDITO/CONTADO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
RESPONSABLE: JUAN CARLOS MECHAN GONZALES				
FIRMA:				
		FECHA:	. .2014	CONTABILIDAD
		REQUERIMIENTO DE MATERIALES N° 001		
MARCA:				
MODELO:				
AÑO:				
PLACA				
ID	MATERIALES	CANTIDAD	STOCK	CRÉDITO/CONTADO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
RESPONSABLE: JUAN CARLOS MECHAN GONZALES				
FIRMA:				
		FECHA:	. .2014	LOGÍSTICA

Tabla N° 26: Formato de cotización de repuestos Corporación Mechan Service SAC

(Anexo N°05)





		COTIZACIÓN DE REPUESTOS N° 001			
MARCA:		AÑO:			
MODELO:		PLACA:			
ID	REPUESTO	PROVEEDOR	ALTERNATIVO/ORIGINAL	MONTO	APROBACION
	FUNDA	MECHAN IMPORT GILDEME			OK
	FARO				OK
<b>TOTAL</b>				-	
				FECHA:	. .20
					CONTABILIDAD
		COTIZACIÓN DE REPUESTOS N° 001			
MARCA:		AÑO:			
MODELO:		PLACA:			
ID	REPUESTO	PROVEEDOR	ALTERNATIVO/ORIGINAL	MONTO	APROBACION
	FUNDA	MECHAN IMPORT GILDEME			OK
	FARO				OK
<b>TOTAL</b>				-	
				FECHA:	. .20
					COTIZACIONES

Tabla N° 27: Formato de solicitud de crédito de materiales Cooperación Mechan Service SAC

		<b>SOLICITUD DE CREDITO DE MATERIALES N° 001</b>				
		N° DE REQUERIMIENTO:				
ID	CANTIDAD	MATERIALES	PROVEEDOR	DIAS DE CRÉDITO	FECHA DE PAGO	MONTO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
		RESPONSABLE: COTIZADOR				
		FIRMA: _____				
AUTORIZADO POR:		CONTABILIDAD	FECHA DE SOLICITUD:		. .2014	CONTABILIDAD
		<b>SOLICITUD DE CREDITO DE MATERIALES N° 001</b>				
		N° DE REQUERIMIENTO:				
ID	CANTIDAD	MATERIALES	PROVEEDOR	DIAS DE CRÉDITO	FECHA DE PAGO	MONTO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
		RESPONSABLE: COTIZADOR				
		FIRMA: _____				
AUTORIZADO POR:		CONTABILIDAD	FECHA DE SOLICITUD:		. .2014	LOGÍSTICA

(Anexo N°06)

**Tabla N° 28**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA AUTOMOTRIZ COORPORACIÓN MECHAN SERVICE S.A.C DURANTE EL PERIODO 2014 EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

(Anexo N°07)

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>1. Problema principal</b>	<b>1. Objetivo General</b>	<b>1. Hipótesis General</b>	<b>1. Variable independiente</b>	<b>1. Tipo de investigación</b>
¿La aplicación de la gestión de riesgos nos permitirá diseñar un sistema de control interno en el periodo 2013-2014?	Diseño de un sistema de control interno basado en gestión de riesgos en el periodo 2013-2014	Mediante la aplicación de la gestión de riesgos, se diseñará un sistema de control interno en el periodo 2013-2014.	Gestión de riesgos.	El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo – Cuantitativo.  Por la naturaleza del presente trabajo de investigación, el presente

				estudio corresponde al tipo: Propositivo.
	<b>2. Objetivos Específicos</b>		<b>2. Variable dependiente</b>	<b>2. Diseño de investigación</b>
	-Identificar, evaluar y analizar los componentes del control interno.  -Identificar, evaluar, analizar, seguir y controlar los riesgos de la empresa.  -Establecer actividades de control y procedimientos necesarios para		Sistema de control interno.	No – Experimental.
				<b>3. Población</b>
				Trabajadores de la empresa Cooperación Mechan Service S.A.C.
				<b>4. Muestra</b>
				Será igual a la población, dividida por procesos. Nivel de confianza: 95%.
				<b>5. Métodos</b>
				- Método Inductivo - Analítico – Sintético

	diseñar un sistema de control interno.			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelación</li> </ul>
				<p><b>6. Técnicas</b></p>
				<p><b>6.1. Técnicas de gabinete.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El Fichaje: las fichas utilizadas fueron:</li> <li>- Ficha de Resumen</li> <li>- Fichas Textuales</li> <li>- Fichas Bibliográficas</li> <li>- Ficha de síntesis</li> </ul>
				<p><b>6.2. Técnicas de Campo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación</li> </ul>
				<p><b>6.3. Técnicas de procesamiento de datos:</b></p> <p>Análisis estadísticos de los datos</p>

				<b>7. Instrumentos</b>
				- Cuestionario
				- Entrevista

*Fecha:* 2013