

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



Propuesta de implementación de un sistema de control interno,
basado en el marco COSO en una empresa familiar de transporte de
maquinaria pesada

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en
Contabilidad que presenta:

Karla Florez Gutiérrez

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en
Contabilidad que presenta:

Gilberto Cesario Peña Espinoza

Asesor:

Emerson Jesús Toledo Concha


Lima, 2024

Informe de Similitud

Yo, Emerson Jesús Toledo Concha, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de el trabajo de investigación titulada(o) Propuesta de implementación de un sistema de control interno, basado en el marco COSO en una empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, de los autores Gilberto Cesario Peña Espinoza y Karla Florez Gutierrez , dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 4/10/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio. El trabajo se ha excluido a la pucp, puesto que el trabajo anteriormente fue adjuntado al repositorio. Se ha verificado que no hay copia al respecto.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 4 de Octubre de 2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Toledo Concha Emerson Jesús</u>	
DNI: 10294363	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1660-0305	

DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación de manera especial a nuestros padres, por habernos inculcados la formación en valores desde niños, y darnos ejemplo de constancia y perseverancia. A nuestros familiares y amigos les agradecemos por otorgarnos su apoyo constante.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos salud, a nuestros padres por darnos sus valores, a nuestros profesores por transmitirnos sus conocimientos, a nuestros amigos por contagiarnos entusiasmo y toda la sociedad por desarrollarnos en ella.

Karla Flórez

Agradecemos a Dios por darnos salud, a mi esposa Alejandra e hija Alessandra por su amor, a mis padres por alentarme a terminar lo emprendido, a nuestros profesores por transmitirnos sus conocimientos, a nuestros amigos por contagiarnos de su entusiasmo a toda la sociedad por desarrollarnos en ella.

Gilberto Peña

RESUMEN

Esta investigación aborda la propuesta de implementación de un sistema de control interno como el COSO 2013 en una pequeña empresa familiar de transporte de carga pesada ubicada en Lima. Los principales aspectos del análisis destacan que la empresa logra mantenerse en el mercado sin implementar el control interno, objetivos, políticas, manual de organización y funciones, control estadístico de sus ingresos y gastos que le permitan conocer su crecimiento. Se planteó dar una propuesta de un sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013 para mejorar sus controles, plantear objetivos y analizar los riesgos, de tal manera que estas coadyuven al crecimiento sostenido de la empresa.

Para el análisis situacional se empleó una metodología mixta, relacionando lo cuantitativo y lo cualitativo. El diagnóstico de los aspectos de las empresas de transporte de maquinaria pesada consideró los aspectos económico, político, legal, social, demográfico. Asimismo, se analizó el aspecto de control de la empresa estudiada. De otra parte, también se evaluó los aspectos generales de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, considerando los antecedentes, giro del negocio y la estructura organizacional.

En lo referente a la propuesta, se aplica los cinco componentes relacionados entre sí: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. En resultados logrados se concluye que la propuesta de implementación del COSO 2013 es viable a una empresa familiar de transporte de maquinaria pesada ubicada en Lima cumpliendo con los tres objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento.

ABSTRACT

This research covers the implementation proposal of an internal control system like the COSO in a small family company related to heavy load transport located in Lima. The principal aspects that stand out of the analysis relates to the fact that the company achieves to stay in market without implementing internal control, objectives, internal politics, organization manuals and functions, and without the statistical control of their revenues and expenses that allows a company to know how much is growing. A main question arose: in which way the internal system control proposal will influence in sustained growth? And three secondary questions: (a) in which way the internal system control proposal will reduce operative risks, to reinforce that the operations will lead objectives and safeguard the family firm's resources? (b) in which way the internal system control proposal will improve the reports containing real information and the reliability of the financial statements? And (c) in which way the internal system control proposal will reduce the tax contingency risk of the company?

For the situational analysis a mix methodology was used, relating the qualitative and quantitative. The diagnostics of the firms regarding heavy load machinery considered economic, political, legal, social and demographic aspects. Likewise, the control aspect of the firm was analyzed. On the other hand, the general aspects of the heavy load machinery family firm were evaluated, considering the background, business sector and structural organization.

Regarding the proposal, the five components are applied and related to each other. In results accomplished we conclude that the COSO proposal is viable to a heavy load machinery family firm located in Lima achieving with the three operational, financial information, and accomplishment objectives.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: CONTROL INTERNO	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Preguntas de Investigación	5
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.4 Justificación	6
CAPÍTULO II: COSO.....	9
2.1 El COSO 2013 y Fuentes.....	9
2.1.1 Marco teórico	9
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	13
3.1 Muestra	14
3.2 Recursos Humanos	15
3.3 Recursos Materiales.....	15
3.4 Delimitaciones	15
3.5 Limitaciones.....	15
3.6 Aspectos Éticos.....	16
CAPÍTULO IV: ASPECTOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE MAQUINARIA PESADA	17
4.1 Variables del Macro ambiente	17
4.1.1 Variables económicos	17
4.1.2 Variables políticos.....	17
4.1.3 Variables legales	18
4.1.4 Variables sociales.....	18

4.1.5 Variables demográficos.....	18
4.2 Aspectos de control y gestión	19
4.3 Evolución	19
4.3.1 Evolución de las organizaciones de carga pesada en el Perú.....	19
CAPÍTULO V: ASPECTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR DE TRANSPORTE DE MAQUINARIA PESADA	20
5.1 Aspectos Generales.....	20
5.1.1 Antecedentes	20
5.1.2 Giro del negocio.....	20
5.1.3 Servicios que brinda la Empresa	20
5.2 Actividad.....	21
5.2.1 Misión.....	21
5.2.2 Visión	21
5.2.3 Objetivos	21
5.3 Estructura Organizacional.....	22
CAPÍTULO VI: ENTORNO DE CONTROL.....	24
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DE RIESGOS	26
7.1 Establecimiento de Objetivos	26
7.1.1 Replanteamiento de la misión	26
7.1.2 Propuesta de la Visión.....	27
7.1.3 Establecimiento de Objetivo General.....	28
7.1.4 Objetivos aplicando COSO 2013	29
7.1.5 Apetito al riesgo	29
7.2 Identificación de Eventos.....	30

7.2.1 Riesgos	30
7.2.2 Técnicas de identificación de eventos	30
7.2.3 Identificación de eventos de la Empresa	31
7.3 Análisis de los Riesgos	42
7.3.1 Definición de riesgo inherente y residual.....	42
7.3.2 Metodología de evaluación de riesgos	43
CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES DE CONTROL	50
8.1 Respuesta al Riesgo	50
CAPÍTULO IX: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	57
CAPÍTULO X: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	58
CAPÍTULO XI: RESULTADOS LOGRADOS DE LA PROPUESTA DEL COSO-2013	60
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS	65
APÉNDICES	67
Apéndice 1: Cuestionario General para la Evaluación del Entorno de Control	67
Apéndice 2: Cuestionario para Evaluación de los Riesgos.....	68
Apéndice 3: Cuestionario para Actividades de Control.....	69
Apéndice 4: Cuestionario para las Actividades de Información y Comunicación	70
Apéndice 5: Cuestionario para Monitoreo y Supervisión.....	70
Apéndice 6: Comparativo de Estados Financieros	71
Apéndice 7: COSO 2013	72

Índice de Tablas

Tabla 1	Relación de Stakeholders de la Empresa.....	23
Tabla 2	Análisis del Entorno de Control	24
Tabla 3	Misión Actual de la Empresa	26
Tabla 4	Misión Propuesta para la Empresa	26
Tabla 5	Visión Actual.....	27
Tabla 6	Propuesta de la Nueva Visión	27
Tabla 7	Ventajas y Desventajas de la Empresa	28
Tabla 8	Objetivos Aplicando el COSO 2013	29
Tabla 9	Nivel de Impacto del Apetito al Riesgo	30
Tabla 10	Flujo 1 Diagrama de flujo del Proceso de Compras.....	32
Tabla 11	Flujo N° 2 Diagrama de Flujo de Cuentas por Pagar Pagos.....	33
Tabla 12	Diagrama de Flujo de Ventas Cuentas por Cobrar Cobranzas	34
Tabla 13	Flujo N° 4 Diagrama de flujo de Cuentas por Cobrar Cobranzas	36
Tabla 14	Flujo N° 5 Diagrama de Flujo de Planilla	36
Tabla 15	Flujo N° 6 Diagrama de Flujo de Almacén	38
Tabla 16	Flujo N° 7 Diagrama de Flujo de Despacho.....	39
Tabla 17	Matriz de Eventos – Área Compras.....	39
Tabla 18	Matriz de Eventos – Área Ventas.....	40
Tabla 19	Matriz de Eventos – Área Planilla.....	40
Tabla 20	Matriz de Eventos – Área Almacenes	41
Tabla 21	Matriz de Eventos – Área Administración.....	41
Tabla 22	Probabilidad.....	43
Tabla 23	Impacto Magnitud de la Pérdida o Daño	43

Tabla 24	Combinación de Impacto y Probabilidad	43
Tabla 25	Acciones en Zona de Riesgo	44
Tabla 26	Matriz de Riesgos Área Compras	44
Tabla 27	Matriz de Riesgos Área Ventas	45
Tabla 28	Matriz de Eventos-Áreas Planilla.....	46
Tabla 29	Matriz de Riesgos Área Almacenes	47
Tabla 30	Matriz de Riesgos Área Administración	48
Tabla 31	Matriz de Mitigación de Riesgos Área Compras	51
Tabla 32	Matriz de Mitigación de Riesgos Área Ventas.....	52
Tabla 33	Matriz de Mitigación de Riesgos Área Planilla.....	53
Tabla 34	Matriz de Mitigación de Riesgos Área Almacén	54
Tabla 35	Matriz de Mitigación de Riesgos Área Administración.....	55
Tabla 36	Plan de Acción para las Actividades de Control	56
Tabla 37	Planes de Acción de la Actividad de Información y Comunicación.....	57
Tabla 38	Planes de Acción para la Actividad de Monitoreo	58

Índice de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional de la Empresa.	22
Figura 2. Flujograma de compras.	33
Figura 3. Flujograma de ventas.	35
Figura 4. Planilla.	37
Figura 5. Almacén.	38



INTRODUCCIÓN

Los principales riesgos identificados en la empresa son: Carece de objetivos a corto y largo plazo, no evalúan los riesgos impidiendo tomar decisiones para mitigarlos, tecnología y comunicación no actualizada; riesgos que se producen debido a que la empresa direcciona principalmente su esfuerzo al desarrollo de las ventas. Por lo antes expuesto, se aplicará el modelo COSO 2013 para que la empresa tenga objetivos a corto y largo plazo para obtener reportes y estados financieros transparente con el cumplimiento de las normas legales.

El COSO 2013 es un programa de auditoría, una guía que contiene tres objetivos: (a) Eficacia y eficiencia de las operaciones, (b) Fiabilidad en la información financiera, (c) cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables (Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand.S.A., 1997, p. 16). Sus cinco componentes son: (a) Entorno de Control, (b) Evaluación de los Riesgos, (c) Actividades de Control, (d) Información y Comunicación, y (e) Supervisión (Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand.S.A., 1997, p. 20). Su objetivo principal es presentar reportes, estados financieros transparentes y cumplir con las normas del Estado para que los empleados y socios, logren beneficios y metas esperadas sin perjudicar a terceros.

En el presente estudio se muestra los antecedentes de la investigación, los cuales permiten identificar las principales características de una empresa familiar de transporte terrestre de maquinaria pesada. Asimismo, se presentan las preguntas de investigación, las cuales permiten describir de qué manera la propuesta del sistema de control interno, basado en el marco del COSO-2013, es posible en una pequeña empresa y no solo en grandes empresas que cotizan en bolsa se presenta los objetivos de la investigación; finalmente se presenta los objetivos de la investigación.

En el capítulo uno contiene la definición de control interno, los antecedentes de la empresa, las preguntas de investigación, los objetivos de investigación, y la justificación de la investigación.

En el capítulo dos se expone el sistema de control interno, sobre el marco COSO 2013 se hace referencia a autores, el marco teórico con fuente bibliográfica.

En el capítulo tres se incluye la metodología a seguir fue mixta relacionando lo cualitativo y lo cuantitativo, se usó una muestra no probabilística, elegida de manera intencional. Se recolecto datos con cuestionarios, entrevistas, flujogramas. Se describe los recursos humanos y materiales.

En el capítulo cuatro se ha definido los aspectos económico, político, legal, social, demográfico.

En el capítulo cinco se analizó el aspecto de control de la empresa estudiada. De otra parte, también se evaluó los aspectos generales de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, considerando los antecedentes, giro del negocio y la estructura organizacional.

En el capítulo seis se ha definido el Entorno de Control que marca las pautas de comportamiento en una empresa.

En el capítulo siete se evalúan los riesgos.

En el capítulo ocho se mitigan los riesgos con las actividades de control

En el capítulo nueve contiene el componente de información y comunicación.

En el capítulo diez se realiza una supervisión del control interno.

CAPÍTULO I: CONTROL INTERNO

1.1 Antecedentes

El control interno se define como un proceso efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir objetivos específicos (Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand.S.A.1997, p. 15). El proyecto toma en cuenta una empresa familiar de Transporte de Carga de Maquinaria Pesada, a la cual en adelante se la referirá como La Empresa. Esta inició sus operaciones en el año 2001 por iniciativa de una pareja de esposos, a partir de la necesidad de generar ingresos familiares, y por influencia de sus amistades y contactos de su entorno. Esta empresa llegó a crecer de tal manera, que se convirtió en una empresa de transporte terrestre nacional e internacional, conformando el *Convenio Cono Sur* (Perú, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador y Colombia), para brindar el servicio de transporte de maquinaria por la vía terrestre de Brasil a Perú y ahorrar mayor tiempo, porque ya no se tendría que bajar hasta Chile vía marítima para llegar al Perú.

La Empresa llegó a tener una flota de 15 camiones en el año 2002 hasta el año 2017; actualmente hay una demanda decreciente. Las rutas que realizan son: Brasil – Bolivia – Chile – Perú. Esta empresa comprometida con el desarrollo de soluciones innovadoras en *Transporte Terrestre de Carga Pesada y Especializada* interviene a nivel nacional e internacional.

El proyecto de investigación que se desarrolla toma forma a partir de un asesoramiento contable a dicha empresa, la cual no presenta información en las fechas programadas. Así como tampoco se puede definir cómo están marchando los diferentes procesos al interior de la empresa, y en qué parte de ellos se encuentran los problemas más significativos, qué se repiten más y qué influyen de mayor forma a los otros momentos del funcionamiento de La Empresa.

La Empresa surge como una alternativa en el mercado, dotada de los últimos avances de ingeniería de transporte, equipo y maquinaria, personal constantemente capacitado en seguridad, salud y medio ambiente; elementos básicos para el logro de sus objetivos. Además, cuenta con una flota de camionetas 4x4 acondicionadas especialmente para esta labor, equipadas con todos los implementos de seguridad exigidos por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (Pro Vías Nacional). La flota de camionetas está al mando de conductores con amplia experiencia en manejar vehículos grandes, y se encuentran intercomunicados con equipos adecuados para cada ruta: cuentan con Equipo de Protección Personal (EPP) que permite una rápida, clara y constante comunicación durante todo el trayecto dando la garantía y disponibilidad de información exacta en tiempo real sobre el estado de su carga.

La empresa ha desarrollado la parte técnica del servicio, pero no aplica el conocimiento de gobierno corporativo, y es recomendable aplicarlo porque tienen grupo de interés, *Stakeholders* (ver Tabla 1), que solicitan reportes y estados financieros confiables y transparentes. Los directivos y los empleados no se encuentran satisfechos con la información en cuanto a la transparencia y a la misión de la empresa; ello, porque carecen de un sistema de control interno que les permita conseguir unos objetivos específicos.

Asimismo, los *Stakeholders* pueden tener una reacción positiva o negativa ante La Empresa. Para lograr la confianza en la información y estados financieros de *La Empresa*, es necesario proponer un control interno con diseño de COSO-2013, pues con este modelo se puede lograr transparencia y objetivos reales. *La Empresa*, tiene problemas en el control interno de sus procesos de compras, almacenaje y caja-bancos. La Empresa atiende especialmente a un cliente: Ferreyros, siendo proveedor de servicio

exclusivo. Adicionalmente esta empresa, carece de diversidad de cartera de clientes; por ello, en la actualidad no cuenta con objetivos y políticas para poder captar clientes y anular los tiempos inoperativos del activo fijo. Para conocer de manera más rigurosa la situación de *La Empresa*, se analiza la Matriz de Riesgo para establecer controles a corto y a largo plazo alineados a la visión de la empresa. Todo lo hallado en este estudio brindará insumos para proponer un control interno, en base a los componentes del sistema COSO 2013, para hacer la proyección del nuevo control interno y mejorar los objetivos.

1.2 Preguntas de Investigación

Pregunta principal

¿De qué manera la propuesta de implementación del sistema de control interno, basado en el marco del *COSO-2013* influirá en tener objetivos específicos en la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada ubicada en Lima?

Preguntas secundarias

1. ¿En qué medida la propuesta de implementación del sistema de control interno, basado en el marco del *COSO 2013* mejorará la eficacia y eficiencia de las operaciones y salvaguarda los recursos de la empresa familiar de transporte de carga pesada?
2. ¿De qué manera la propuesta de implementación del sistema de control interno, basado en el marco *COSO 2013* mejorará la fiabilidad de los estados financieros (EEFF) de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada ubicada en Lima?
3. ¿De qué manera la propuesta de implementación del sistema de control interno, basado en el marco *COSO 2013* disminuirá el riesgo de contingencia tributaria de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada ubicada en Lima?

1.3 Objetivos de la Investigación

Seguidamente, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Objetivo general

Proponer un sistema de control interno, basado en el marco del COSO 2013 en una empresa familiar de transporte de maquinaria pesada para conseguir objetivos específicos.

Objetivos específicos

1. Prevenir los riesgos operativos en la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, a partir de la propuesta de implementación del sistema de control interno basado en el marco COSO 2013, para la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
2. Obtener reportes con información real y la fiabilidad de los estados financieros de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, con la propuesta del sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013.
3. Disminuir el riesgo de las contingencias tributarias en la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, al dar la propuesta del sistema de control interno que posibilite evaluar sus sistemas de control, basado en el marco COSO 2013.

1.4 Justificación

Las empresas en general, y particularmente las medianas empresas, y entre ellas las empresas familiares, juegan un rol importante en la economía del Perú, porque generan empleo, y como se sabe, el desempleo y subempleo es el gran problema pendiente de solucionar, pese al crecimiento económico del país. Al respecto, tres estudiosos desarrollaron aspectos importantes para una estrategia empresarial, y a través de un *paper*, señalaron información interesante obtenida del Ministerio de la Producción del Perú,

sobre la significación de estas empresas pequeñas, Rocca, García y Duréndez (2016) mencionaron que:

(...) Perú es una economía en desarrollo que forma parte de la Alianza del Pacífico, y ha experimentado un importante crecimiento económico en la última década. Su tejido empresarial está formado principalmente por micro y pequeñas empresas, que representan el 99.6% de las unidades productivas del país y explican el 60% del empleo. (p. 54)

La presente investigación, comparada con otras similares, aporta de manera singular y diferenciada con elementos centrales para la propuesta de aplicación del COSO 2013. La singularidad viene por el tipo de actividad de esta empresa familiar, en un país como el Perú, cuyo dinamismo y crecimiento económico está centrado en actividades productivas, muchas de las cuales requieren de maquinaria pesada. Esta experiencia puede ser potenciada para tener un crecimiento sostenido de este tipo de actividades y especialmente contribuir al desarrollo económico más integral del país.

El estudio necesita plantear objetivos, nuevas normas operacionales, reporte y cumplimiento, en base a los componentes del COSO 2013. El correcto uso de los componentes de COSO 2013 permitirá que *La Empresa* tenga un gobierno corporativo que contribuya a alcanzar objetivos que la gerencia establezca. Asimismo, el presente estudio quiere aportar una propuesta de control interno informe COSO 2013 en las empresas familiares. Rocca, García y Duréndez (2016) señalaron:

Los factores de éxito competitivo se estudian desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades de las empresas. Los resultados muestran que, conforme las MiPymes (micro, pequeña y mediana empresa) cuando tengan implantados sistemas de control de gestión más desarrollados y apliquen prácticas

de gestión de sus recursos humanos más eficientes, mayor será la probabilidad de tener éxito en el mercado. (p.52)



CAPÍTULO II: COSO

2.1 El COSO 2013 y Fuentes

2.1.1 Marco teórico

Sobre el marco COSO 2013 se hace referencia a autores de diferentes nacionalidades, quienes han desarrollado la teoría y aspectos conceptuales respecto a este modelo de control interno.

Actualmente las teorías del desarrollo y particularmente del desarrollo humano, asocian dos aspectos importantes: crecimiento económico y desarrollo social.

Sobre la necesidad de ver el problema y el control interno de manera más integral, Lasky (2006), uno de los autores en el tema de COSO, justificó y aludió a los nuevos conceptos y prácticas de control de los últimos años. Este autor sostuvo, a pesar de los cambios del entorno y surgimiento de nuevos retos, los componentes del marco COSO siguen vigentes y más bien se han ampliado incorporando información no financiera, comportamiento ético de los responsables e involucramiento del personal con los objetivos de la empresa:

[...] la definición de los nuevos estándares de control, basados en un enfoque integrado como consecuencia de la necesidad de actualizar el concepto de control interno, [impulsó a que] diversas asociaciones de profesionales contables encararon en los últimos veinte años la tarea de definir una nueva idea de control cimentada en una concepción moderna. (Laski, 2006, p. 12)

La participación de todas las personas que intervienen en la empresa desde las diferentes posiciones es vital para conseguir sus objetivos. Esta es una de las características más importantes añadidas y desarrolladas en el COSO 2013.

En la presente investigación se consideraron los subsistemas de Ventas, Compras, Planillas. El control interno, para que sea eficiente, necesita que todos los diferentes procesos (pedidos, traslado y entrega de la maquinaria pesada) sean vistos como una unidad donde cada uno de estos subsistemas está ligado y aporta al siguiente.

Todos los modelos de control interno, especialmente el COSO, necesita que los actores sociales de *La Empresa* conozcan los objetivos de esta, y por tanto, se involucren la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

2.2.1. Fuente bibliográfica

Villarroel (2013) investigó el modelo de control interno COSO aplicado al proceso de auditoría y comunicación, como dos aspectos importantes dentro del control del aspecto financiero, así como el uso que se le daba a los recursos; interesándose principalmente en saber si estos eran dirigidos a los bienes y servicios para los cuales había estado planificado dicho recurso añadiendo, además, el recurso humano. A diferencia de esta investigación, la presente investigación utilizará el control interno COSO para proponer un control interno para que la Pequeña Empresa Familiar de Transporte de Maquinaria Pesada ubicada en Lima pueda evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorar.

La idea de realizar el control interno de las empresas públicas, privadas o mixtas tiene como propósito saber si estaban por “buen camino”, es decir, si se cumplían los procedimientos de manera correcta, si eran rentables y no iban a quebrar. Es en este camino que surge el modelo de control interno COSO. Esta preocupación, según Lasky (2006) fue impulsada el año 1949 por el Instituto Americano de Contadores públicos

Certificados (AICPA); años más tarde se sumarían más corporaciones para implementar y validar este Marco COSO. Lasky (2006) mencionó:

El control interno, de acuerdo con esta concepción tradicional, constituye una herramienta cuya función básica es detectar si las organizaciones funcionan del modo en que lo deseaban sus directivos o accionistas; esto es, ayudaba a establecer si su patrimonio estaba protegido de la posibilidad de que ocurriera dolo o fraude, y contribuía a determinar si los informes financieros se correspondían con la realidad de la situación de la organización. Asimismo, el Modelo COSO, estadounidense (...) sea tal vez el que mejor agrupa y aglutina las diferentes concepciones incluidas en los demás enfoques, es importante mencionar que existen experiencias en otros países y organizaciones profesionales, las que han diseñado numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo. (p. 12)

A partir de propuesta y viabilidad del modelo COSO, otros autores también han escrito sobre el aporte de control interno para la mejora de las empresas. Blanco (2008) estableció la necesidad del control interno y señaló que la teoría respecto al control interno se inició hace muchos años atrás, mencionó que:

Se atribuye como la base fundamental del control, la creación de la contabilidad de partida doble por parte de Lucas Paccioli en 1494. El mismo concepto de control interno se encuentra por primera vez en 1905 en los libros de Lawrence Robert Dicksee, profesor de contabilidad en la Universidad de Birmingham (p. 63)

Eriksen y Urrutia (2008) desarrollaron la relación entre el control interno COSO, y la gestión y prevención de riesgos. Najul (2009) también enfatizó el aporte de COSO para identificar las causas y controlar los riesgos, poniendo como indispensable la información rigurosa para poder realizar un análisis y ordenamiento de los pasos a seguir

y mencionó que el primer paso es reconocer los riesgos que pueden afectar a la empresa para controlarlos, requiriendo entender las causas de los problemas, así como determinar con precisión la forma en que impactan al patrimonio. Asimismo, precisó la necesidad de elaborar una clasificación que aseguren un análisis ordenado y sin contradicción.

La definición de control interno que realizó Blanco (2008) toma en cuenta las crisis acontecidas en un pasado reciente, que han puesto de manifiesto la importancia de las políticas empresariales de gobierno corporativo, gestión de riesgo y control interno en el sector empresarial y financiero:

[...] sin embargo, hubo que esperar hasta los años 90 para ver una consolidación y estandarización de las prácticas gracias a la aparición de los primeros marcos conceptuales. Estos están dirigidos a crear un ámbito de actuación más amplio en materia de gestión de riesgos empresariales, cuyo objetivo era evitar y minimizar en la medida de lo posible todos esos fallos empresariales. Estos modelos se enmarcan en el gobierno corporativo a través de un reforzamiento de la gestión del riesgo y el control interno. (p. 63)

Eriksen y Urrutia (2008) desarrollaron sus ideas en torno a los efectos de la ley Sarbanes Oxley, y la evolución del COSO IC al COSO ERM (II). En este sentido y como conclusión a lo señalado hasta ahora, el objetivo principal del modelo COSO ERM es crear un sistema de control estratégico que permita gestionar el riesgo empresarial. Estos autores manifiestan (...) la idea de que una organización tiene un "riesgo implícito" al estar alineado o no con su estrategia (p. 43). Así mismo afirman que:

Las sorpresas en las operaciones se pueden reducir al identificar a priori aquellos eventos potenciales que pueden plantear una amenaza para la organización y por tanto establecer a tiempo las respuestas más convenientes. Estas respuestas incluyen todas

las fases de la toma de decisión racional. Finalmente, el modelo COSO ERM incorpora una visión del portafolio de riesgos, en los que los riesgos no son vistos aisladamente, sino que son identificados y llevados a la estructura organizativa. (Eriksen & Urrutia 2008, p. 2)

Por otra parte, Pérez (2011) indicó que el sistema de control interno contable es una parte fundamental de todo proceso de auditoría debido a que existe un norma técnica de auditoría que así lo exige y que deberá efectuarse un estudio y evaluación adecuada del control interno como base fiable para la determinación del alcance, naturaleza y momento de realización de las pruebas a las que deberán concretarse los procedimientos de auditoría: Normas Técnicas de Auditoría: norma técnica sobre ejecución del trabajo – Estudio y evaluación del sistema de control interno; párrafo 2.4.1.

Para tener el análisis de *La Empresa*, se realiza la propuesta de un Sistema de Control Interno COSO 2013 con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías: (a) eficacia y eficiencia de las operaciones, (b) fiabilidad de la información financiera, (c) cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales y estructurados, se considera los cinco componentes de control interno: (a) entorno de control, (b) evaluación de los riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación y (e) supervisión.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La metodología a seguir fue mixta, relacionando lo cuantitativo y lo cualitativo. La metodología cualitativa realizó una Evaluación de Riesgo, se utilizó para conocer los procesos por medio de cuestionarios de control interno; y buscó también, conocer qué

actitud muestran los funcionarios y personal cuando se les menciona que se puede aplicar gobierno corporativo, y además cuando se les pregunta qué sugerencias pueden ofrecer. Se aplicó cuestionarios a los socios, para conocer sus opiniones, sus experiencias y aportes. Junto a los cuestionarios y a la observación se realizó flujogramas para completar la información referida a los subsistemas de compras, ventas, planillas que tiene dicha empresa que presta servicios de transporte.

La parte cuantitativa se usó para hacer las tablas comparativas de gastos e ingresos, así como también otros aspectos referidos a estados financieros (ver Apéndice 6). Los pasos de la metodología se inician analizando el entorno de control de *La Empresa*, como indica el Modelo COSO 2013, para alinear los objetivos de la empresa con los empleados y a los procesos. Luego se identificó y evaluó los riesgos internos y también los externos de la empresa, así como se analizaron las Actividades de Control, lo cual permitió mitigar los riesgos en los procesos. Posteriormente se evaluó la existencia de información y comunicación adecuada en todas las direcciones, tanto hacia arriba como hacia abajo para determinar si los reportes y estados financieros, son confiables. Finalmente se examinó si la supervisión del control interno es apropiada, suficiente y continuo en las operaciones.

3.1 Muestra

Se usó una muestra no probabilística, elegida de manera intencional. La ventaja de ello es que se puede utilizar el 100% por la poca cantidad de documentos. Los subsistemas delimitados para la muestra serán las áreas de compras, inventarios, cuentas por pagar, ventas, ingresos, cuentas por cobrar. La muestra en los ingresos dará información al cien por ciento porque se emite una factura cada dos meses. En la muestra de los egresos se seleccionaron las compras de llantas, aceites, tractos, camas bajas, las

cuales se realizan siempre, dos veces al año. Para el llenado del cuestionario se solicitó el permiso correspondiente. Las encuestas a directivos se realizaron luego de obtener las citas correspondientes.

3.2 Recursos Humanos

Las personas que están consideradas para la investigación son las siguientes:

- Gilberto Peña Espinoza,
- Karla Flórez Gutiérrez

Se diseñaron cuestionarios para recabar la información del personal y de los directivos (entrevistas). Para la información obtenida de la organización, se emplearon organigrama, flujogramas, matriz de riesgos diseñados en función de los objetivos de investigación.

3.3 Recursos Materiales

Se contó con una oficina, una *LapTop*, y una oficina en físico de propiedad de los socios.

3.4 Delimitaciones

El proyecto es viable, cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con el alcance, tiempo, costo y satisfacción en el objetivo.

3.5 Limitaciones

Carencia de base de datos de pequeñas y medianas empresas del sector. No se cuenta con información relacionada a otras empresas similares por celo profesional. La información que se obtenga y procese dependerá básicamente de lo que proporcionarán los directivos de La Empresa.

3.6 Aspectos Éticos

Se brindó la información con honestidad, sin faltar a la verdad; el director y el gerente general firmaron el consentimiento para realizar el trabajo y el equipo investigador se comprometió a realizar la entrega de cinco ejemplares del documento.



CAPÍTULO IV: ASPECTOS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE MAQUINARIA PESADA

4.1 Variables del Macro ambiente

4.1.1 Variables económicos

Perú en los diez últimos años tuvo una economía de crecimiento en la que el sector minero fue el principal protagonista. Mientras que otros rubros muestran caídas:

La economía del país creció en 3.9% en el año 2016, y si bien el crecimiento fue mayor al 3.25% del PBI observado el año 2015, gran parte de ese crecimiento se sostuvo en tres sectores, minería, energía y comercio, mientras que otros rubros claves como eran la industria y textiles continúan mostrando caídas constantes hace tres años. (Cavanagh, 2017, p. 19)

Las empresas familiares e individuales comenzaron a crecer, pero al no tener el conocimiento de Control Interno crecieron de manera empírica y desordenada limitando su crecimiento hasta donde estaban preparados, o se habían capacitado.

4.1.2 Variables políticos

El problema político es una de las causas que no permitieron el crecimiento de la economía y lo primero es promover las inversiones:

Las perspectivas económicas favorables con las que se esperaba el año 2017 se vieron menguadas por el destape del escándalo de corrupción Lava Jato, ligado a la firma brasileña Odebrecht, que tenía a su cargo importantes concesiones de infraestructura, que se suponía que debían respaldar el crecimiento de este año, es por ello que los analistas esperan ahora que la reactivación económica se dé en los próximos años. (Cavanagh, 2017, p. 19)

4.1.3 Variables legales

La Constitución Política del Perú reconoce el derecho de toda persona a crear empresas individuales y asociadas. Las empresas familiares se asocian mediante el régimen de Sociedad Anónima Cerrada y EIRL, por las facilidades tributarias y la ventaja de arriesgar el capital de la empresa sin poner en riesgo el capital personal o familiar.

4.1.4 Variables sociales

El problema social es un aspecto que el Perú debe superar, para eso se debe alinear el gobierno, los poderes del Estado, y la sociedad:

A dos años de la celebración del Bicentenario de la Independencia, el Perú debe superar grandes desafíos en lo político, social y económico para llegar con buen pie al 28 de julio del 2021. Si bien existe una gran responsabilidad en las labores del gobierno liderado por el presidente de la República, no menos relevante es la actuación del resto de poderes del Estado, dada la independencia que les otorga el Estado de Derecho tras 17 años de democracia ininterrumpida. (Cavanagh, 2017, p. 19)

4.1.5 Variables demográficos

En octubre del 2017 se realizó el último Censo en el Perú, y se estima que la población asciende a 31 millones de peruanos. También se está creciendo con la llegada de inmigrantes venezolanos y colombianos, a causa del crecimiento económico; lo cual es conveniente pues el comercio se impulsa, y en un escenario de competencia, el país crece por la dinámica de la oferta y la demanda. A la vez también ha crecido la delincuencia, los robos y el sicariato, por lo que el Estado deberá tomar medidas para poner orden y poder ser un país que crece en armonía y con seguridad.

4.2 Aspectos de control y gestión

La creciente economía y el emprendimiento de personas naturales y empresas familiares ha creado un sector nuevo que se inicia con capital personal o familiar. Este tipo de empresa está imitando a las grandes empresas para encontrar el camino de crecer sostenidamente. Sin embargo, sin el desarrollo, probando un sistema de control, no podrán seguir creciendo, así que al igual que las grandes empresas comenzarán a aplicar sus metodologías y planeamiento, porque se dan cuenta que, sin establecer objetivos, no podrán llegar a sus metas. Asimismo si no evalúan los riesgos, estos serán altos y las pérdidas grandes.

4.3 Evolución

4.3.1 Evolución de las organizaciones de carga pesada en el Perú

El transporte de carga pesada comenzó principalmente en la agricultura transportando los alimentos del campo a la ciudad. También en los puertos marinos, desembarcando los contenedores de las importaciones y exportaciones. Al crecer el país y tener la necesidad de las maquinarias pesadas, estas se transportaban por barco, pero la agilidad del comercio y el costo hizo que se trajeran las cargas por tierra para no transportar en barco hasta Chile y de esa manera, ahorrar tiempo y costo.

CAPÍTULO V: ASPECTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR DE TRANSPORTE DE MAQUINARIA PESADA

5.1 Aspectos Generales

5.1.1 Antecedentes

La Empresa, es una organización que inicia sus operaciones en el año 2001 con una iniciativa de crecimiento para el sostenimiento de sus socios y trabajadores. Y llegó a crecer de tal manera que se convirtió en una empresa terrestre a nivel nacional e internacional. No obstante, como se aprecia en el registro de los ingresos en los últimos cinco años se ha visto golpeada porque la economía dejó de crecer, y así como por el riesgo de tener solo un cliente. Asimismo, carece de un sistema de control interno que le permita tener objetivos, un desarrollo social, y que permita conocer sus actividades, con reportes confiables y cumplimiento de las normas.

Ingresos:

Soles	2017	2016	2015	2014	2013
Venta	2'267,64	3'775,21	3'465,83	2'891,22	8'628,64
s	8	0	7	6	6

Fuente: Declaración anual del impuesto a la renta.

5.1.2 Giro del negocio

El giro de *La Empresa* es el transporte terrestre Nacional e Internacional, CIU 4923, Transporte de Carga por Carretera.

5.1.3 Servicios que brinda la Empresa

Lo servicios que brinda la Empresa es el transporte Terrestre Nacional e Internacional (Perú, Argentina, Bolivia, Brasil Chile, Ecuador y Colombia):

1. Transporte Internacional. Se cuenta con personal de larga experiencia en el transporte de cargas a nivel internacional.
2. Control de flota satelital. La Empresa cuenta con tecnología de punta como es el sistema de rastreo satelital GPS.
3. Experto en Comercio Exterior. Pone a disposición de sus clientes un equipo de expertos en comercio exterior.
4. Servicio de escolta. Seguridad en la ruta. La empresa cuenta con una flota de camionetas 4x4 acondicionadas para esta labor y equipadas con todos los implementos de seguridad exigidos por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (Pro-vías Nacional). La seguridad de las cargas está garantizada y reforzada con un servicio de escolta que acompaña la carga desde su punto de origen hasta el punto de destino.

5.2 Actividad

5.2.1 Misión

Brindar un servicio de transporte terrestre, con altos estándares de seguridad y calidad, utilizando técnicas de logística en transporte, aportando soluciones a través de procesos administrativos, operativos adecuados y flexibles de acuerdo a cada mercado.

5.2.2 Visión

Ser la empresa líder en ingeniería de transporte terrestre de equipos y maquinaria pesada para la gran minería, a nivel nacional e internacional (Cono Sur) utilizando mejores prácticas para simplificar los procesos operativos.

5.2.3 Objetivos

La empresa no cuenta con sus objetivos definidos.

5.3 Estructura Organizacional

La Empresa cuenta actualmente con dieciséis colaboradores que se distribuyen de la siguiente manera: cinco en la administración, siete en el manejo de unidades y cuatro en logística-almacenes.

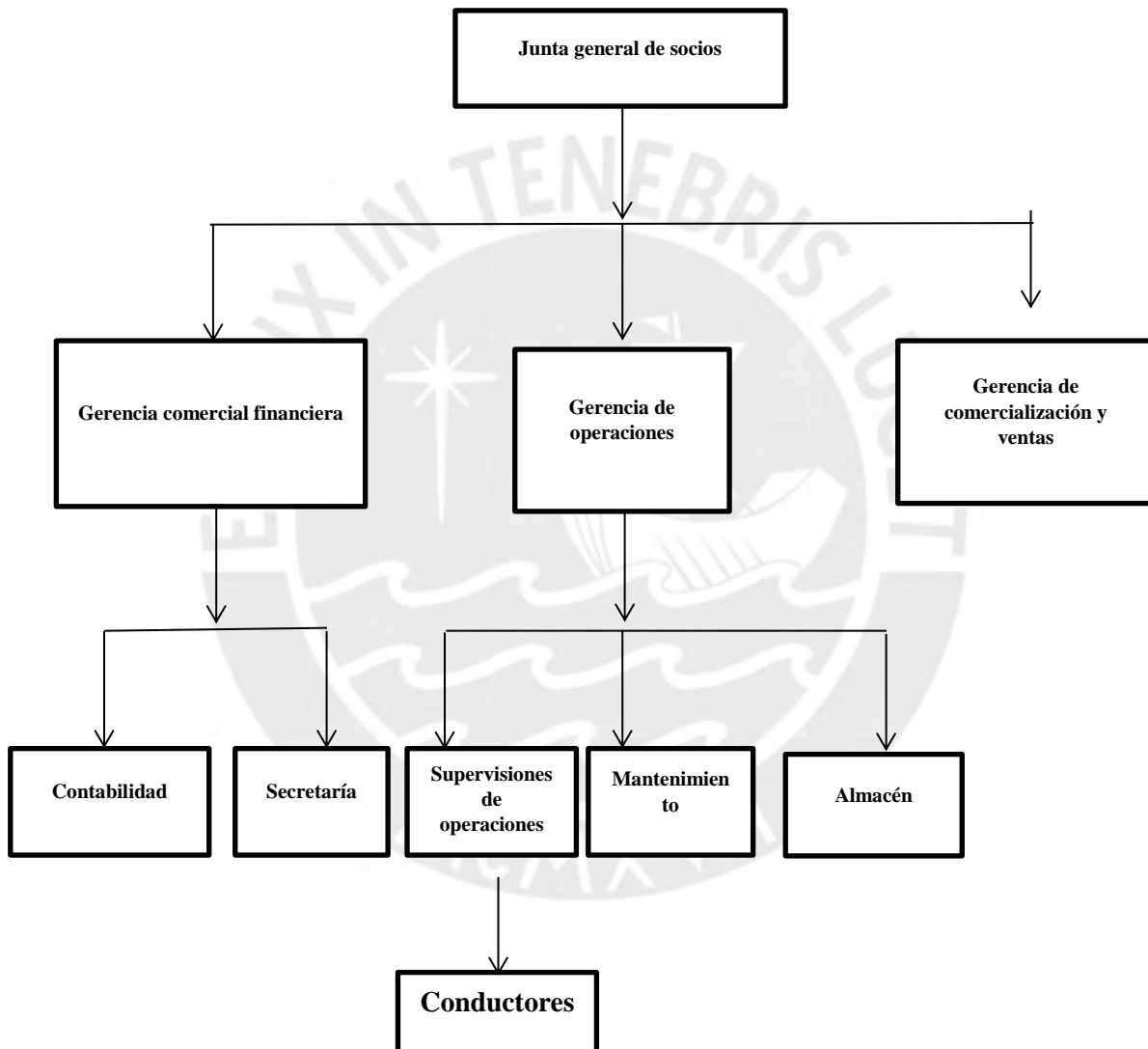


Figura 1. Estructura Organizacional de la Empresa.

Fuente: Información proporcionada por la empresa

5.4 Identificación de Stakeholders

En la Tabla 1, se puede observar la relación de los diferentes grupos de interés. Cabe destacar que la empresa tiene como cliente principal a la empresa Ferreyros.:

Tabla 1

Relación de Stakeholders de la Empresa

GRUPO DE INTERÉS	INTERÉS	IDENTIFICACIÓN
DIRECTORES	<ul style="list-style-type: none"> -Formar la estructura de la organización. - Arriesgar en la inversión con el objetivo que retorne con un margen de lucro. 	Está conformada por 3 directores: Silvia, Manuel y Ricardo
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Que los servicios cumplan con sus necesidades. 	Existe un principal cliente nacional que forma el 90% del ingreso es FERREYROS y 10% de diferentes clientes y personas del país.
TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones y estabilidad en el trabajo. - Capacitación y línea de carrera. 	La empresa cuenta con: -16 trabajadores Aprox.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> - Buena política de pagos. - Crear nichos de ventas. 	Proveedores principales: - Ferreyros -Grifos
INSTITUCIONES PUBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento con las normas legales. 	- SUNAT - Ministerio de Trabajo - Ministerio de Salud
COMUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución a la comunidad. -Cuidando el medio ambiente. 	Cumple con las nomas de transporte para no afectar al medio ambiente y a las obras públicas.

CAPÍTULO VI: ENTORNO DE CONTROL

Para el análisis del entorno de control de *La Empresa* se realizaron cuestionarios a la Dirección y a la Administración vigente (ver Apéndice 1), referentes al primer componente del COSO 2013. A continuación, se presenta el resultado del cuestionario:

Tabla 2

Análisis del Entorno de Control

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	COMENTARIOS
Filosofía de la administración del Riesgo	<p>No están identificados riesgos internos y externos:</p> <p><u>Internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No ha desarrollado una gerencia de gobierno corporativo. • Pérdida de credibilidad por parte de los empleados. <p><u>Externos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe compromiso con el cliente, pero no con la competencia. 	<p><u>Riesgo:</u> <u>Internas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La gerencia no trasmite la importancia de la integridad y valores éticos. 2) No tienen un plan de desarrollo de valores. 3) No se conoce un análisis de Ambiente de Control Interno. <p><u>Externa:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Se mantiene buena relación con el único cliente y se trata de conseguir más operaciones, no se analiza a la competencia.
Integridad y Valores Éticos	<p>Por desarrollar un Código de Conducta y reglamento interno.</p>	<p><u>Riesgo:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5) Existe aceptación en el reglamento interno de trabajo, no existe un código de conducta.
Visión del Directorio	<p>Los directores no tienen una proyección a largo plazo ni plan B en caso de que el sector se contraiga.</p>	<p><u>Riesgo:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 6) No tienen por escrito objetivos ni plan a corto plazo.
Compromiso de competencia Profesional	<p>El personal operativo es empírico se desarrolló mientras trabajaban su conocimiento es de práctica.</p>	<p><u>Riesgo:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 7) La dirección no tiene, ni ha especificado las tareas y funciones, y qué tipo de capacidades debe tener el personal.
Estructura Organizativa	<p>Se cuenta con un organigrama, pero no con los flujogramas de procesos.</p>	<p><u>Riesgo:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8) Deben elaborar los flujogramas para graficar los procesos con sus riesgos.
Asignación de Autoridad y Responsabilidad	<p>Verbalmente se ha establecido la autoridad y responsabilidad de las personas, pero no por escrito.</p>	<p><u>Riesgo:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 9) No han revisado el organigrama hace 5 años.
Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	<p>El gerente general asume funciones de recursos humanos</p>	<p><u>Riesgo:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 10) Falta planear el desarrollo del personal.

Con este análisis se pudo determinar que tanto la Dirección como la Administración General de La Empresa no influyen en los trabajadores en la importancia de la integridad, valores éticos, en la responsabilidad de cada función, en la importancia de tener un control interno. En conclusión, la gerencia no conoce la importancia en desarrollar un control interno que conozca el Ambiente de control interno. Acciones por seguir, sugerencias:

1. La Dirección debe redactar y dar a conocer los valores a todos los empleados con los cuales se va a regir la empresa.
2. Ejercer responsabilidad de supervisión
3. Revisar el organigrama.
4. Compromiso con la competencia. Responsabilidad
5. Determinar la autoridad y responsabilidad.
6. Tener conocimiento del ambiente de control interno.
7. Tener un código de conducta y ética.
8. Elaborar un manual de organización y funciones.
9. Elaborar flujograma por cada proceso.
10. Implementar un gobierno corporativo y un plan de desarrollo del personal.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos.

7.1 Establecimiento de Objetivos

7.1.1 Replanteamiento de la misión

Se presenta la misión anterior y la nueva misión propuesta:

Tabla 3

Misión Actual de la Empresa

¿Quiénes Somos	¿Qué Buscamos?	¿Qué hacemos?	¿Dónde lo hacemos?	¿Por qué lo hacemos?	¿Para quién trabajamos?
Somos empresa familiar constituida como sociedad anónima cerrada	Brindar un servicio de transporte terrestre	Dar servicio con altos estándares de seguridad y calidad, utilizando técnicas de logística en transporte	Perú	Lo hacemos aportando soluciones a través de procesos administrativos y operativos	Damos el servicio flexibles a empresas del sector Minero

Fuente: Elaboración de Gerente General

Tabla 4

Misión Propuesta para la Empresa

¿Quiénes Somos	¿Qué Buscamos?	¿Qué hacemos?	¿Dónde lo hacemos?	¿Por qué lo hacemos?	¿Para quién trabajamos?
Somos empresa familiar	Invertir para generar ganancias y expandir la empresa	Dar servicio con altos estándares de seguridad y calidad, utilizando las más avanzadas técnicas de logística en transporte	Perú	Generamos retorno de inversión, promoviendo calidad de vida en nuestros colaboradores y cumpliendo con la sociedad	Trabajamos para los clientes, empleados accionistas y sociedad

“Somos una Empresa familiar, buscamos invertir para generar ganancias y expandir la empresa dando un servicio con altos estándares de seguridad y calidad, utilizando las más avanzadas técnicas de logística en transporte en el Perú; generamos retorno

de inversión promoviendo calidad de vida en nuestros colaboradores y cumpliendo con la sociedad”.

7.1.2 Propuesta de la Visión

El sueño que tiene *la Empresa* es ser una empresa internacional, que tenga un crecimiento sostenido y cumpliendo con todas las normas de la sociedad.

Tabla 5

Visión Actual

¿Cuál es la Imagen deseada?	¿Cómo seremos en el Futuro?	¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué actividades desarrollaremos?
Ser una empresa líder	Ser una empresa líder en ingeniería de Transporte Terrestre de Equipos y maquinarias especial para la gran minería, a nivel nacional e internacional	Transportar Equipos y maquinaria especiales utilizando mejores prácticas para simplificar los procesos operativos.	Transporte terrestre de Equipos y maquinarias especial para la gran minería , a nivel nacional e internacional

Fuente: Elaboración del Gerente General

Tabla 6

Propuesta de la Nueva Visión

¿Cuál es la Imagen deseada?	¿Cómo seremos en el Futuro?	¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué actividades desarrollaremos?
Ser una Organización líder en el desarrollo de proyectos rentables en ingeniería con crecimiento sostenido	Brindar calidad de vida a nuestros colaboradores y cumpliendo con la sociedad y el Estado.	Impulsar una cultura de gobierno corporativo, con procesos bien establecidos y Estados financieros confiable.	Desarrollar proyectos rentables en ingeniería de Transporte Terrestre de Equipos y maquinarias especial para la gran minería, a nivel nacional e internacional.

“Ser una organización líder en el desarrollo de proyectos rentables en ingeniería con crecimiento sostenido, brindando calidad de vida a nuestros colaboradores y cumpliendo con la sociedad y el Estado. Impulsar una cultura de gobierno corporativo, con procesos bien establecidos y estados financieros confiables.

7.1.3 Establecimiento de Objetivo General

El objetivo de La Empresa es el siguiente:

“Plantear objetivos generales y específicos, que con el conocimiento de nuestro negocio y aplicando la metodología COSO 2013 permitan tener un crecimiento sostenido. Fortalecer el control interno, teniendo eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables”.

Tabla 7

Ventajas y Desventajas de la Empresa

VENTAJAS		DESVENTAJAS		ACCIONES	
1)	Tiene un organigrama, Misión y Visión.	1)	No tiene un modelo de control interno	1)	Proponer la implementación del modelo COSO 2013.
2)	Deseo de tener un crecimiento sostenido y expandir el negocio.	2)	No están redactados los valores, la integridad, la capacidad de los empleados, la filosofía de dirección y el estilo de gestión.	2)	Elaborar flujogramas y procedimientos.
3)	Cuenta con personal de larga experiencia en el transporte de carga a nivel nacional e internacional.	3)	Los objetivos no están por escrito, y sin evaluación de riesgos.	3)	Establecer objetivos en la propuesta de implementar el COSO 2013
4)	Cuenta con tecnología de punta como es el sistema de rastreo satelital GPS.	4)	Las actividades de control son débiles.	4)	Mejorar reportes y realizar análisis de riesgos
5)	Personal experto en comercio exterior.	5)	La información y control es débil.	5)	Establecer las técnicas para presentar estados financieros fiables.
6)	Seguridad en la ruta, servicio de escolta	6)	La supervisión, monitoreo es débil.	6)	Una persona para planeamiento tributario.
7)	El Know how adquirido es en base a la práctica, no se enseña en los centros de estudios.	7)	Las ventas están centradas en un solo socio.	7)	Tener proyectos para expandirse.
8)	Tiene licencia para transporte Nacional e internacional (Perú, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador.	8)	La Falta de buenos equipos en Tecnología en Administración que le permita obtener reportes a tiempo.	8)	Transmitir el <i>know how</i>
9)	El sector Minero se está Reactivando.	9)	Carece de plan de desarrollo Humano y profesional.	9)	Tener el objetivo de ofrecer nuestros servicios a diversos sectores
10)	Es una Empresa formal y existe mucha informalidad en la competencia.	10)	No tienen manuales de procesos internos.	10)	Adquirir equipos informáticos de vanguardia.
11)	La empresa es reconocida en el mercado.	11)	La política económica varía en el tiempo.	11)	Estar a la vanguardia del conocimiento con un plan que podamos sobrevivir con una mala política económica del Estado, en un mercado saturado o contraído.
		12)	Fuerte competencia en el sector.		
		13)	Los estándares de seguridad cada vez son más altos y más caros, normados por el Estado.		

7.1.4 Objetivos aplicando COSO 2013

Teniendo ya identificado el objetivo general de *La Empresa*, se pueden determinar los objetivos de operación, información financiera y cumplimiento:

Tabla 8

Objetivos Aplicando el COSO 2013

O, F, C	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	RIESGO	COMENTARIO
F	Incrementar la rentabilidad en un 3%.	Un solo vendedor.	Incrementar el número de vendedores.
O	Adquirir equipos de vanguardia para obtener reporte a tiempo mejorando los flujogramas operativos.	Tener equipos antiguos retrasa la información, y en cualquier momento se pierde.	Presupuestar a doce meses. Los reportes permitan controlar el presupuesto y corregirlos mensualmente.
O, F, C	Un programa de capacitación permanente al personal con conocimientos actualizados, en todas las áreas.	La no capacitación baja el desempeño del trabajador,	Cronograma de capacitación según presupuesto.
F	Análisis detallado de todas las operaciones, con supervisión de auditoría interna, para los Estados Financieros Mensuales	Las cifras pueden no ser reales.	No existe presupuesto para la plaza o puesto de auditor.
C	Capacitación permanente y pago de todas las obligaciones con el Estado.	Riesgo al analizar una norma tributaria nueva	El personal interpretará la norma y consultará telefónicamente a revistas tributarias.

7.1.5 Apetito al riesgo

Es lo máximo que pueden arriesgar los accionistas. En una reunión se determinó hasta el total de patrimonio de la empresa. No incluir los bienes personales. Se cuantificó en un máximo de 1'000,000 soles. Para cuantificar el apetito al riesgo la gerencia se basó en la facturación ingresos.

Tabla 9

Nivel de Impacto del Apetito al Riesgo

IMPACTO	DEFINICIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Bajo	De S/3,000 a menos.
2	Medio	Entre S/49,999 a S/3,000
3	Medio Alta	Entre S/199,999 a S/50,000
4	Alta	Entre S/999,000 a S/200,000
5	Muy Alto	Sobre los S/1'000,000

7.2 Identificación de Eventos**7.2.1 Riesgos**

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir. Competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva así como la calidad global de sus productos servicios y empleados. No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero. De hecho, el riesgo es inherente a los negocios. La dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados. (Los nuevos conceptos del control interno, informe COSO, Coopers & Lybrand p. 42)

7.2.2 Técnicas de identificación de eventos

Existen técnicas, como por ejemplo:

- Inventarios de eventos.
- Análisis de información histórica (de la empresa).
- Indicadores, ratios.
- Circularización.
- Cobranzas y pagos posteriores.

- Constatación física de operaciones.
- Toma de inventarios de existencias y activos fijos.
- Matriz de riesgo
- Entrevistas cuestionarios.
- Análisis de flujos de procesos narrativo.
- Aprobaciones
- Autorizaciones
- Verificaciones
- Conciliaciones
- Salvaguarda de activos
- Segregación de funciones. (Los nuevos conceptos del control interno, informe COSO, Coopers & Lybrand p.5)

7.2.3 Identificación de eventos de la Empresa

La Gerencia conoce los riesgos internos y externos, pero no los anota en un análisis de riesgos o eventos. No cuenta con un inventario de sus riesgos internos y externos, sin flujo narrativo, sin proceso dibujados en flujograma, no aplican cuestionarios. Para identificar sus riesgos se aplicó la técnica de flujo narrativo, proceso dibujado en flujograma, cuestionarios.

Los flujos de procesos que se consideran para esta identificación son: flujo de procesos para compras egresos, Flujo de procesos de ventas ingresos, flujo de procesos de planillas, flujo de procesos de almacenes.

1. Flujo de compras cuentas por pagar egresos.

Tabla 10

Flujo 1 Diagrama de flujo del Proceso de Compras

DESCRIPCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
Las compras se inician con un requerimiento verbal	Sí cumple
Se realizan tres cotizaciones,	No se cumple
El administrador selecciona y visa la cotización	No se cumple
El administrador anota su V°B° en la orden de compra	Falta segregación de funciones
Almacén recepciona valida cantidad y calidad	Algunas veces la compra va directo al taller
Almacén al recepcionar recibe la guía y la factura	Almacén no debe recepcionar la factura
Almacén da conformidad o rechaza la compra	Algunas veces no pasa por almacén
Almacén da conformidad y registra en el <i>kardex</i>	Algunas veces ingresa solo con documento, sin el físico
Contabilidad recibe la factura y guía con sello de recepción almacén	Sí, muy pocas veces la factura va al almacén.
Valida la factura según normas tributarias, aprueba o rechaza	Sí cumple.
Contabilidad registra y reporta a Administración las cuentas por pagar	Sí cumple
Administración programa pagos	Sí cumple
Administración emite los cheques con doble firma	Sí cumple
Se programan los pagos durante la semana	Sí cumple
Caja procede a pagar.	Sí cumple

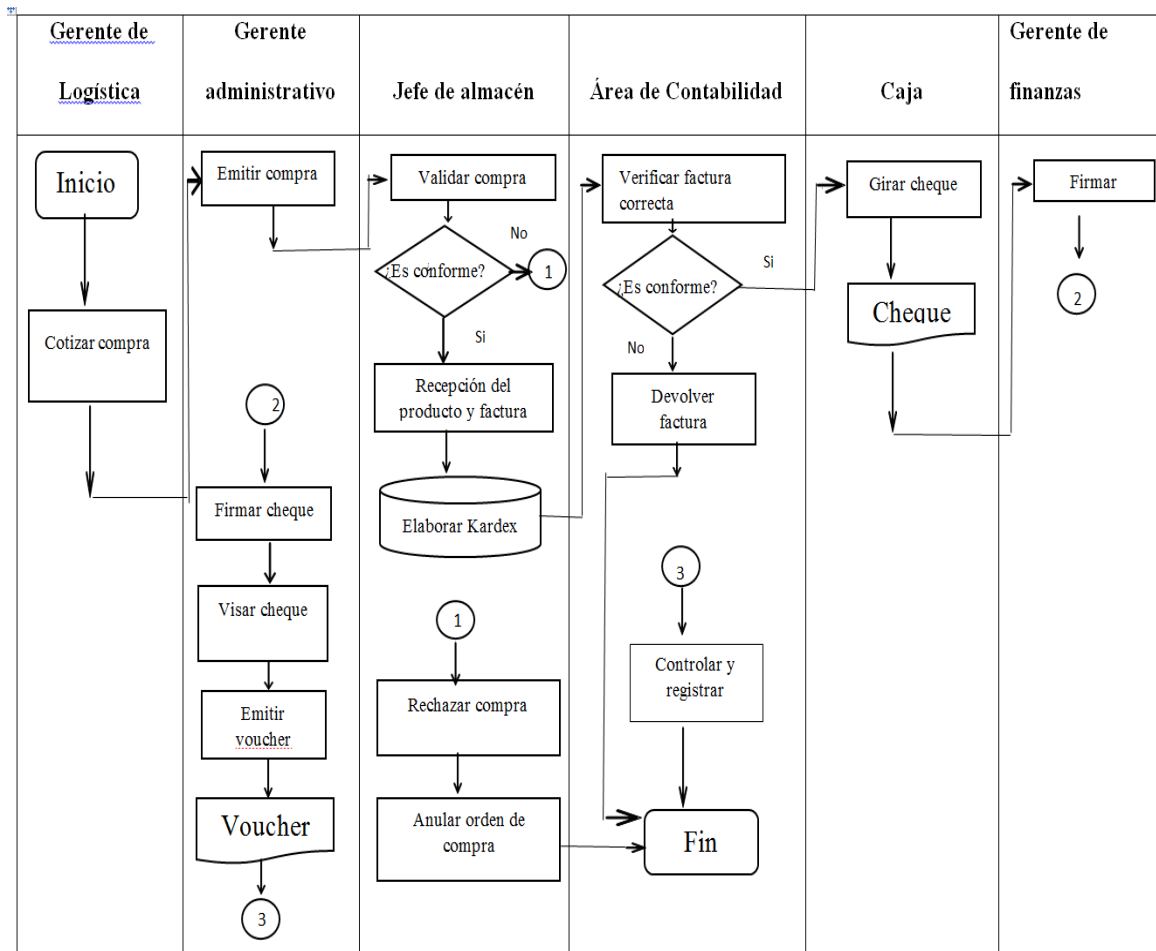


Figura 2. Flujograma de compras.

Tabla 11

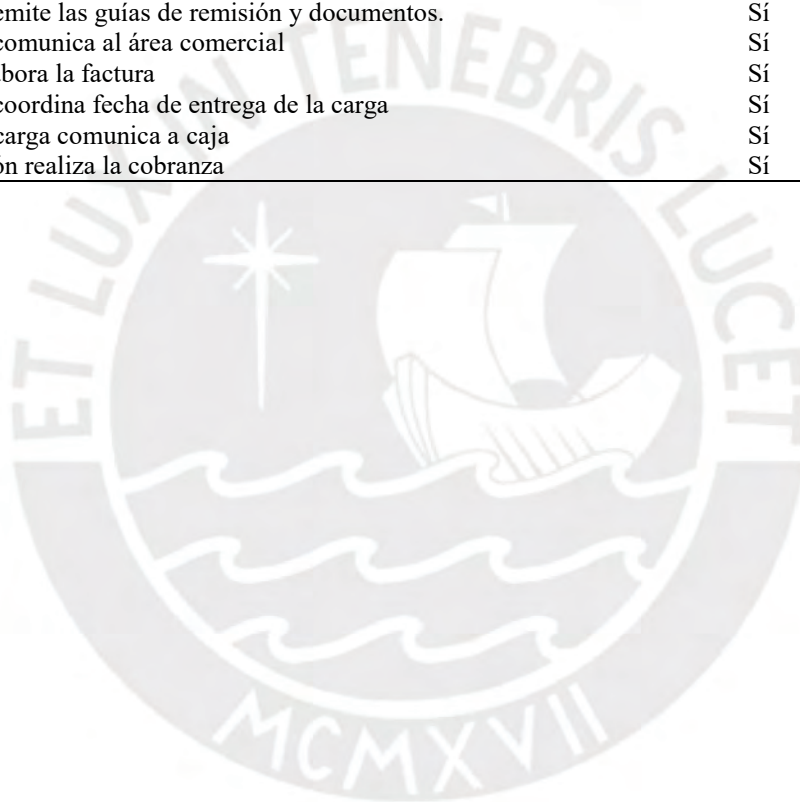
Flujo N° 2 Diagrama de Flujo de Cuentas por Pagar Pagos

DESCRIPCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
Contabilidad registra y reporta a Administración las cuentas por pagar	Sí cumple
Administración programa pagos	Sí cumple
Administración aprueba los pagos	Sí cumple
Administración elabora los cheques.	Sí cumple
Los cheques son a doble firma	Sí cumple
Se programan los pagos durante la semana	Sí cumple
Caja procede a pagar.	Sí cumple

Tabla 12

Diagrama de Flujo de Ventas Cuentas por Cobrar Cobranzas

DESCRIPCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
Un socio realiza los contactos con los clientes	Sí, es riesgo
Comunica a administración de la operación	Sí
Administración Ventas elabora el presupuesto	Sí
Presenta el presupuesto al cliente y cierran venta.	Sí
El área comercial elabora los documentos de importación exportación.	Sí
Comercial comunica a área de operaciones	Sí
Operaciones programa la logística y requerimiento	Sí
Operaciones emite las guías de remisión y documentos.	Sí
Operaciones comunica al área comercial	Sí
Comercial elabora la factura	Sí
Operaciones coordina fecha de entrega de la carga	Sí
Entregada la carga comunica a caja	Sí
Administración realiza la cobranza	Sí



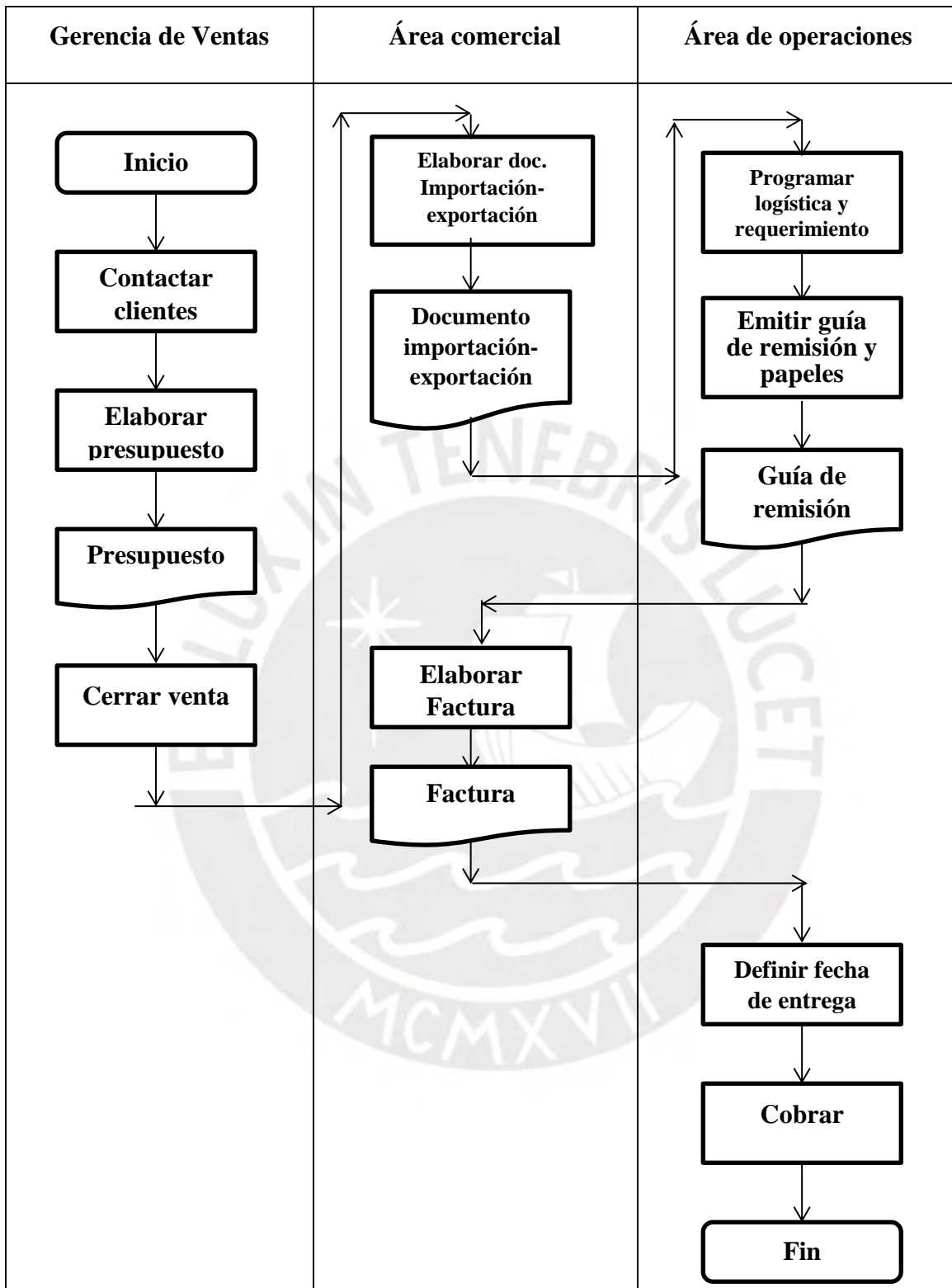


Figura 3. Flujograma de ventas.

Tabla 13

Flujo N° 4 Diagrama de flujo de Cuentas por Cobrar Cobranzas

DESCRIPCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
Contabilidad informa a administración las facturas por cobrar.	Sí
Administración gestiona la cobranza e informa a ventas.	Sí
Administración de no poder realizar la cobranza informa a ventas	Sí
Gerente de ventas refuerza las cobranzas	Sí
Las cobranzas son depositadas en la cuenta corriente de la empresa	Sí
Contabilidad registra en libros la cobranza	Sí

2. Flujo de Planilla.

Tabla 14

Flujo N° 5 Diagrama de Flujo de Planilla

DESCRIPCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
Se receptiona CV en secretaria	Sí
Se evalúa con el administrador y jefe de aérea	Sí
Se apertura un file personal.	No
Le dan una inducción del puesto	No
Contabilidad emite el alta en la planilla T	Sí
Elaboran reporte de tarjetas del trabajador	Sí
Determina las horas extras	Sí
Determina las faltas	Sí
Valida el reporte con la tarjeta.	Sí
Da conformidad y comunica a contabilidad	Sí
Contabilidad elabora la planilla	Sí
Contabilidad emite boleta de pagos	Sí
Contabilidad comunica a administración	Sí
Administración aprueba gira y deposita la boleta	Sí

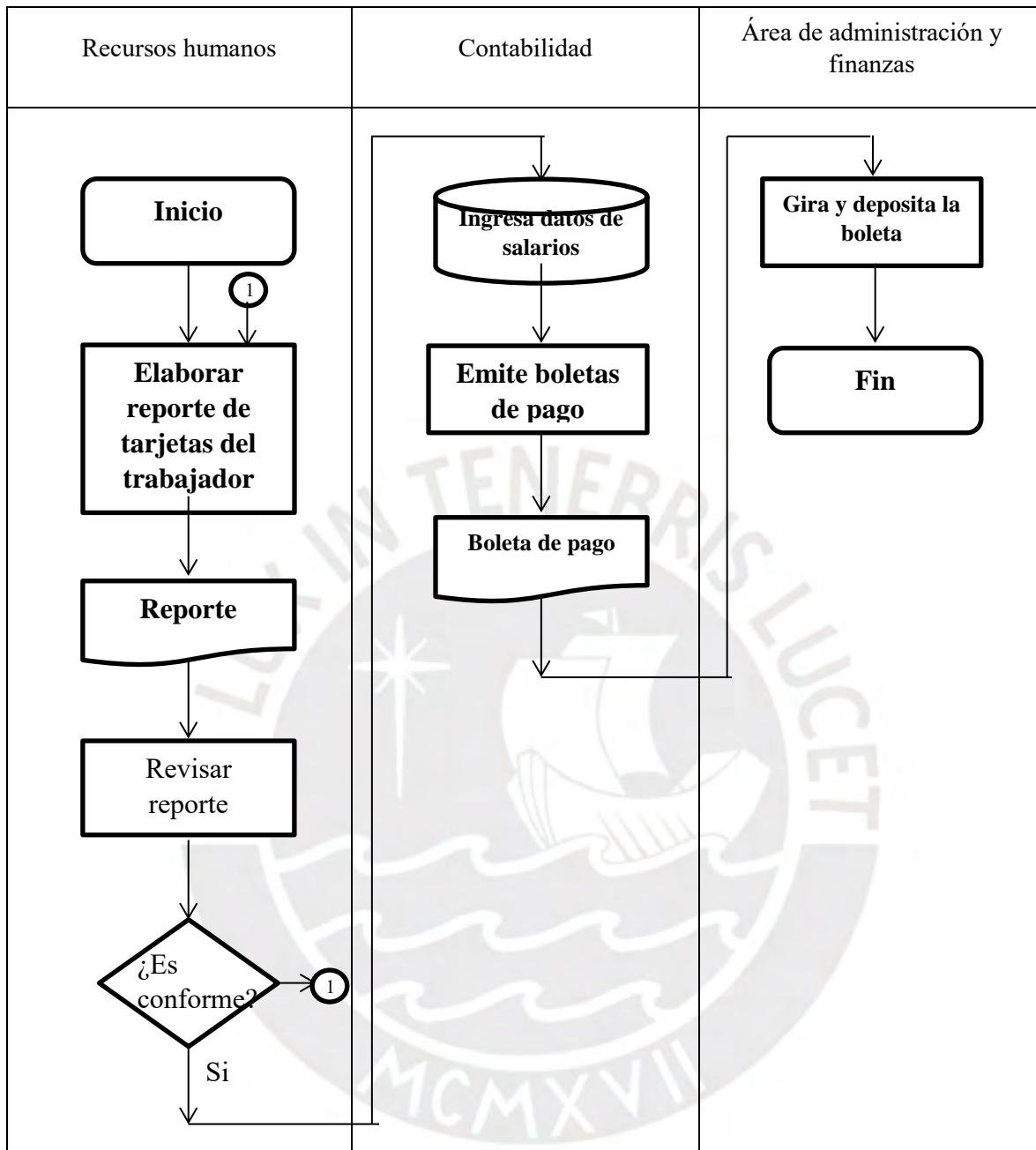


Figura 4. Planilla.

3. Flujo de Almacenes.

Tabla 15

Flujo N° 6 Diagrama de Flujo de Almacén

DESCRIPCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
Almacén recibe los materiales	Si
Revisa según orden de compra	Si
Da conformidad de la cantidad y calidad del repuesto.	Algunas veces. Es un Riesgo
Devuelve las compras de no ser conforme	Si
Acepta las compras de ser conforme	Si
Pone sello de conforme en la guía de remisión y/o factura	Si
Elabora el ingreso al kardex	Si
Remite la factura y guía sellada conforme	Si, es un riesgo

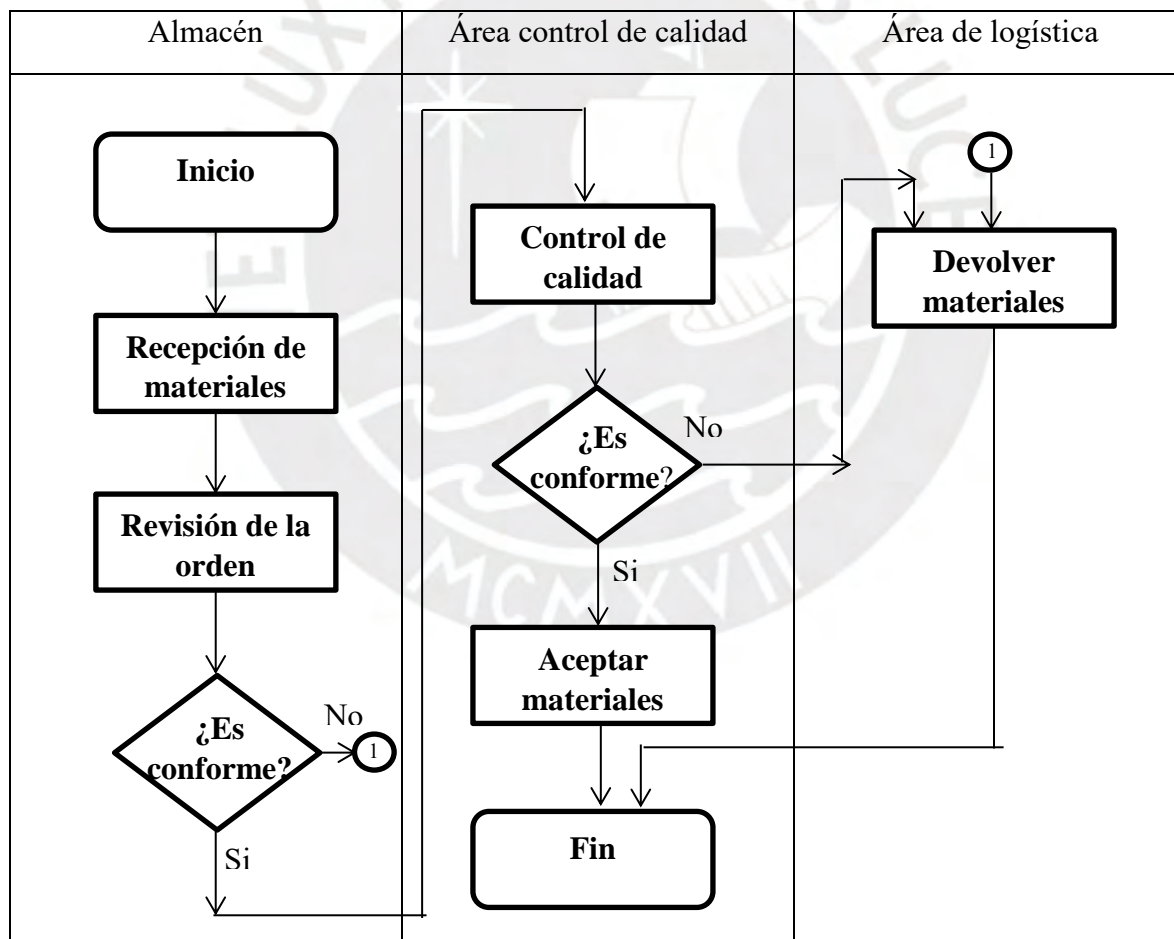


Figura 5. Almacén.

Tabla 16

Flujo N° 7 Diagrama de Flujo de Despacho

DESCRIPCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
Almacén recepciona un requerimiento	Sí
Elabora el vale de salida	Sí
El jefe de almacén da conformidad con el jefe de área que solicita.	Sí
Entrega el repuesto al usuario,	Sí
Usuario firma en recibí conforme	Sí
El usuario devuelve los repuestos usados	No

En la Tabla 17 se muestra la matriz de eventos del área de compras, perteneciente al departamento de logística. Objetivo: Realizar un plan anual de compras, obteniendo precio, calidad y oportunamente.

Tabla 17

Matriz de Eventos – Área Compras

Objetivo Operativo	Identificación Evento Riesgo	Objetivo Financiero	Identificación de Evento Riesgo	Objetivo de Cumplimiento	Identificación de Evento Riesgo
Realizar un plan de compras para obtener precios más bajos, en el tiempo justo, con buena calidad y cantidad correcta.	Mala selección y clasificación de productos con precios altos por comprar por unidades.	Historia de las compras a un buen precio, oportunamente y cantidad verificada	No se realizan reporte de compras comparando mensualmente y anual	Compras oportunas y que cumplan con la ley de comprobantes de pago.	Se compra por unidades y algunos comprobantes no reúnen los requisitos para el crédito fiscal.

En la Tabla 18 se muestra la matriz de eventos del área de ventas, perteneciente al departamento de comercialización.

Objetivo: Incrementar el número de clientes permanentes, mejorando la rentabilidad.

Tabla 18

Matriz de Eventos – Área Ventas

Objetivo Operativo	Identificación Evento	Objetivo Financiero	Identificación de Evento	Objetivo de Cumplimiento	Identificación de Evento
Incrementar las ventas en diferentes sectores.	No elaboran un plan de ventas No penetrar a otros sectores	Cuadro de ventas por sectores, determinando rentabilidad por sector	No hay plan de ventas, se realiza según llamadas y visitas de un socio	Ventas programadas y que sea a clientes formales.	También se vende a clientes informales y que no cumplen con sus declaraciones de impuestos.

En la Tabla 19 se muestra la matriz de eventos del área planilla, perteneciente a la división de recursos humanos. Objetivo: Capacitación permanente, uso de tecnología de vanguardia.

Tabla 19

Matriz de Eventos – Área Planilla

Objetivo Operativo	Identificación Evento	Objetivo Financiero	Identificación de Evento	Objetivo de Cumplimiento	Identificación de Evento
Desarrollo del personal	Personal no conoce Misión Visión de la empresa Por Desarrollar gobierno corporativo	El reporte deberá informar la capacitación permanente y actualización del personal, humano y técnico.	No renuevan equipos Falta de desarrollo técnico.	Cumplimiento de las normas Laborales y tributarias.	Atraso en el pago de las normas laborales y de salud. Sanciones, multas
Adquisición de equipos a la vanguardia.	En file del personal no existen historia de capacitación.				

En la Tabla 20 se muestra la matriz de eventos del área almacenes, perteneciente al departamento de logística. Objetivo: Recepcionar según la Orden de Compra, validando precio, calidad y cantidad.

Tabla 20

Matriz de Eventos – Área Almacenes

Objetivo Operativo	Identificación Evento Riesgo	Objetivo Financiero	Identificación de Evento Riesgo	Objetivo de Cumplimiento	Identificación de Evento Riesgo
Verificar la recepción según Orden de Compra, precio, calidad, cantidad, peso.	No tienen un procedimiento de recepción de mercadería.	El reporte deberá confirmar el ingreso y determinar compras innecesarias	Los <i>kardex</i> y la evidencia de recepción no están al día, los actualizan por fin de mes o año.	Constatar que la recepción es igual a la orden de compra. Determinar mercadería inmovilizada, compras innecesarias.	Los archivos de recepción no están al día.
	No controlan stock mínimos y máximos.				Materiales inmovilizados mayor a un año.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 21 se muestra la matriz de eventos del área administración, perteneciente al departamento de administración. Objetivo: Implementar un sistema de control interno COSO.

Tabla 21

Matriz de Eventos – Área Administración

Objetivo Operativo	Identificación Evento	Objetivo de Reporte Financiero	Identificación de Evento	Objetivo de Cumplimiento	Identificación de Evento
Mantener un crecimiento sostenido proponiendo la aplicación del modelo COSO. Estudio de sus procesos para detectar riesgo, mitigarlos,	La gerencia le falta iniciativa para implementar control interno.	Obtener reporte procesos, Estados Financieros confiables, cumplimiento con las normas contables.	Validación de las cuentas una vez al año.	Cumplir con las normas laborales, tributarias y reportes que solicite el estado.	Falta de planeamiento tributario y de economía de gestión.
	Carencia de proceso en los reportes				
	Falta de validación de los Estados financieros por auditores Internos y externos.				Desconfianza en los Estados Financieros

mejorando sus reportes Estados financieros y cumplimientos con el Estado	Falta de plan tributario para cumplimiento con el estado y la sociedad.
	No aplican el modelo coso para mejorar la rentabilidad.

Al identificarse todos los eventos y asociarlos con sus objetivos operativos, Financieros y de normas tributarias, hemos cumplido con el proceso de identificación de eventos. La gerencia puede hacer seguimiento y actualizar periódicamente la identificación de eventos.

7.3 Análisis de los Riesgos

Después de la identificación de objetivos y de eventos, lo siguiente el análisis de riesgo:

Después de que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de las actividades, ha de llevarse a cabo un análisis de riesgo. La metodología de análisis de riesgos puede variar, principalmente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo
- Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo; es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar. (Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand.S.A.1997, p. 56).

7.3.1 Definición de riesgo inherente y residual

Cuando la gerencia no realiza ninguna acción para mitigar el riesgo se le denomina Riesgo inherente. Cuando se toma acción y hay repuesta al riesgo mitigándolo se le denomina Riesgo residual.

7.3.2 Metodología de evaluación de riesgos

En la evaluación se utiliza tabla de probabilidad y de impacto, que se detallan a continuación:

Tabla 22

Probabilidad

Probabilidad	Definición	Descripción
1	Remoto	No más de una vez en 5 años.
2	Poco Probable	Una vez entre 3 y 5 años.
3	Posible	Una vez entre 3 y 2 años.
4	Probable	2 veces en 1 año.
5	Frecuente	Más de 1 vez al año.

Tabla 23

Impacto Magnitud de la Pérdida o Daño

Impacto	Definición	Descripción
1	Bajo	De S/3, 000 a menos.
2	Medio	Entre S/49,999 a S/3,000
3	Medio Alta	Entre S/199,999 a S/50,000
4	Alta	Entre S/999,000 a S/200,000
5	Muy Alto	Sobre los S/1,000,000

Tabla 24

Combinación de Impacto y Probabilidad

Operativo	Realizar un plan de compras para obtener precios más bajos, en el tiempo justo, con buena calidad y cantidad correcta.	Mala selección y clasificación de productos con precios altos por comprar por unidades.	No tienen manual de compras, desconocen procedimientos formales.	Compras a mayores precios por unidad.	3	2	6	M
Financiero	Historia de las compras a un buen precio, oportunamente y cantidad verificada	No se realizan reporte de compras comparando mensualmente y anual	No tienen manual de compras.	Compras innecesarias.	3	2	6	M
Cumplimiento	Compras oportunas y que cumplan con la ley de comprobantes de pago	Se compra por unidades y algunos comprobantes no reúnen los requisitos para el crédito fiscal	No tienen manual de compras, no cuenta con capacitación tributaria	Compras a mayores precios por unidad. Contingencia tributaria	3	2	6	M

En la Tabla 27 se muestra la matriz de eventos del área de ayuda al diagnóstico, perteneciente al departamento de comercialización. El objetivo es incrementar el número de clientes permanentes.

Tabla 27

Matriz de Riesgos Área Ventas

RIESGO INHERENTE								
Objetivo	Descripción del Objetivo	Identificación del Evento Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Nivel De Impacto.	Pxi	Riesgo
Operativo	Incrementar las ventas en diferentes sectores.	No elaboran un plan de ventas	Las ventas centralizadas en un solo socio	No tienen proyección segura	5	5	25	E
		No penetrar otros sectores		Pueden salir del mercado	5	4	20	E

Financiero	Cuadro de ventas por sectores , determinando rentabilidad por sector	No hay un plan de ventas, se realiza según llamadas y visitas de un socio.	Las ventas centralizadas en un solo socio	Pueden salir del mercado	5	5	25	E
Cumplimiento	Ventas programadas y que sea a clientes formales	También se vende a clientes informales y que no cumplen con sus declaraciones de impuestos.	Falta de política	Puede crear contingencia tributaria	5	5	25	E

En la Tabla 28 se muestra la matriz de eventos del área planilla, perteneciente al departamento de recursos humanos. Tiene como objetivo la capacitación permanente, uso de tecnología de vanguardia.

Tabla 28

Matriz de Eventos-Áreas Planilla

Objetivo	Descripción del Objetivo	Identificación del Riesgo	Causa	Efecto	RIESGO INHERENTE			
					Niv De Prob	Niv De Impac.	Pxi	Riesgo
Operativo	Desarrollo del personal	Personal no conoce Misión Visión	Falta de capacitación al personal	El personal no conoce que es la empresa y que quiere ser en el futuro.	3	3	9	A
		Por Desarrollar gobierno corporativo	Desconocimiento de herramientas control interno COSO	No hay conjunto de principios y normas para todo los involucrados con la empresa	3	3	9	A
	Adquisición de equipo a la vanguardia	La gerencia no trasmite los valores y ética de la empresa.	Falta de desarrollo técnico.	Procesos lentos	3	3	9	A
		En file del personal no existen historia de capacitación	No desarrollo el área de RR.HH.	No se trabaja por un objetivo común	3	2	6	M

Financiero	El reporte deberá informar la capacitación permanente y actualización del personal, humano y técnico.	No Renuevan equipos. Falta de desarrollo técnico.	No consideran la importancia de tener equipos de vanguardia.	No se pueden emitir reportes a tiempo para toma de decisiones	3	2	6	M
Cumplimiento	Cumplimiento de las normas Laborales y Tributarias	Atraso en el pago de las normas laborales y de salud	Falta de interés en el cumplimiento de las normas.	Contingencia tributaria	1	5	5	A
		Sanciones, multas			1	5	5	A

En la Tabla 29 se muestra la matriz de eventos del área de almacén, perteneciente al departamento de logística. El objetivo es recepcionar según O/C, validando precio, calidad, cantidad.

Tabla 29

Matriz de Riesgos Área Almacenes

RIESGO INHERENTE								
Objetivo	Descripción Del Objetivo	Identificación Del Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad.	Nivel De Impacto.	Pxi	Riesgo
Operativo	Verificar la recepción según Orden de Compra, precio, calidad, cantidad, peso.	No tienen un procedimiento de recepción de mercadería.	Falta de personal idóneo y asesoría externa	Recepción de mercadería falladas	5	2	10	A
		No controlan stock mínimos y máximos.	Falta de capacitación	Stocks inmovilizados. Compras innecesarias	5	1	5	A
Financiero	El reporte deberá confirmar el ingreso y determinará compras innecesarias	Los <i>kardex</i> y la evidencia de recepción no están al día, los actualizan por fin de mes o año.	Falta de personal, no tiene un sistema de control de inventario	Estados Financieros atrasados	4	1	4	M

Cumplimiento	Constatar que la recepción es igual a la orden de compra.	Los archivos de recepción no están al día.	Posible contingencia en inventario físico.	5	1	5	A
	Determinar mercadería inmovilizada, compras innecesarias.	Materiales inmovilizados mayor a un año.		5	1	5	A

En la Tabla 30 se muestra la matriz de eventos del área de gerencia, perteneciente al departamento de administración. El objetivo es la propuesta de un sistema de control interno COSO.

Tabla 30

Matriz de Riesgos Área Administración

RIESGO INHERENTE								
Objetivo	Descripción del Objetivo	Identificación del Riesgo	Causa	Efecto	Niv Prob	Niv De Impacto	Pxi	Riesgo
Operativo	Mantener un crecimiento sostenido proponiendo la aplicación del modelo COSO.	La gerencia le falta iniciativa para implementar control interno.	Desconocimiento de valor de control interno	Procesos débiles o riesgosos	3	3	9	A
		Carencia de proceso en los reportes	No cuenta con control interno	Atrasos en los reportes	2	3	6	M
		Falta de validación de los Estados financieros por auditores Internos y externos.	Estados financieros no auditados	Negación de créditos	3	1	3	B
		Estudio de sus procesos para detectar riesgo, mitigarlos, mejorando sus	Falta de plan tributario para cumplimiento con el estado y la sociedad.	No planifican	Cifran no confiables para calcular impuestos	2	3	6

	reportes Estados financieros y cumplimientos con el Estado	No aplican el modelo coso para mejorar la rentabilidad.	No cuentan con control interno	Sus procesos tienen riesgos	3	2	6	M
Financiero	Obtener reporte procesos, Estados Financieros confiables, cumplimiento con las normas contables.	Validación de las cuentas una vez al año.	No tienen Auditoria interna y auditores externos	Estados financieros no auditados	3	1	3	B
		Desconfianza en los Estados Financieros		Importes no validados	3	3	9	A
Cumplimiento	Cumplir con las normas laborales, tributarias y reportes que solicite el estado.	Falta de planeamiento tributario y de economía de gestión.	No planifican	Multas, embargo de cuentas	2	3	6	M
		Multas innecesarias	No existe información al día	Cierre local	2	3	6	M



CAPÍTULO VIII: ACTIVIDADES DE CONTROL

8.1 Respuesta al Riesgo

Determinado los objetivos y sus riesgos podemos mitigarlos:

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplen las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable. (Instituto Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand.S.A.1997, p. 68)

En la Tabla 31 se muestra la matriz de eventos del área de compras, perteneciente al departamento de logística. El objetivo es realizar un plan de compras, obteniendo, precio, calidad, oportunamente.

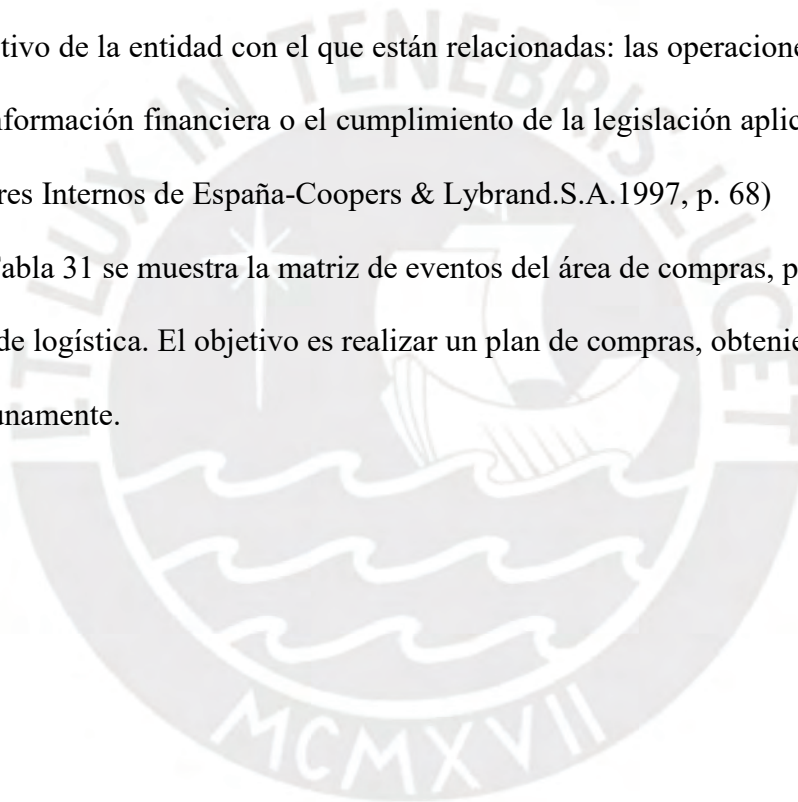


Tabla 31

Matriz de Mitigación de Riesgos Área Compras

Objetivo	Descripción del Objetivo	Identificación del Riesgo	Causa	Efecto	Mitigación Del Riesgo	RIESGO INHERENTE			
						Nivel De Probabilidad	Nivel De Impacto.	Pxi	Riesgo
Operativo	Realizar un plan de compras para obtener precios más bajos, en el tiempo justo, con buena calidad y cantidad correcta.	Mala selección y clasificación de productos con precios altos por comprar por unidades.	No tienen manual de compras, desconocen procedimientos formales	Compras a mayores precios por unidad.	Programar compras anuales para conseguir mejores precios y calidad	3	2	6	M
Financiero	Historia de las compras a un buen precio, oportunamente y cantidad verificada	No se realizan reporte de compras comparando mensualmente y anual	No tienen manual de compras,	Compras innecesarias.	Elaborar un reporte comparando precios, regularización de compras, último stock.	3	2	6	M
Cumplimiento	Compras oportunas y que cumplan con la ley de comprobantes de pago.	Se compra por unidades y algunos comprobantes no reúnen los requisitos para el crédito fiscal.	No tienen manual de compras, no cuenta con capacitación tributaria	Compras a mayores precios por unidad. Continúa tributaria	Elaborar un reporte comparando precios, regularización de compras, último stock.	3	2	6	M

En la Tabla 32 se muestra la matriz de eventos del área de ventas. El objetivo es incrementar el número de clientes permanentes.

Tabla 32

Matriz de Mitigación de Riesgos Área Ventas

Objetivo	Descripción Del Objetivo	Identificación Del Riesgo	Causa	Efecto	Mitigación Del Riesgo	RIESGO INHERENTE			
						Probabilidad	Nivel De Impacto	Pxi	Riesgo
Operativo	Incrementar las ventas en diferentes sectores.	No elaboran un plan de ventas	Las ventas centralizadas en un solo socio	No tienen proyección segura	Capacitación de personal en ventas	5	5	25	E
		No penetran otros sectores		Pueden salir del mercado	Participar en otros sectores	5	4	20	E
Financiero	Cuadro de ventas por sectores, determinando rentabilidad por sector	No hay un plan de ventas, se realiza según llamadas y visitas de un socio.	Las ventas centralizadas en un solo socio	Pueden salir del mercado	Analista de ventas	5	5	25	E
Cumplimiento	Ventas programadas y que sea a clientes formales	También se vende a clientes informales y que no cumplen con sus declaraciones de impuestos.	Falta de política	Puede crear contingencia tributaria	Ventas a clientes constituidos y habidos en la SUNAT	5	5	25	E

En la Tabla 33 se muestra la matriz de eventos del área planilla. El objetivo es la capacitación permanente, uso de tecnología de vanguardia.

Tabla 33

Matriz de Mitigación de Riesgos Área Planilla

Objetivo	Descripción Del Objetivo	Identificación Del Riesgo	Causa	Efecto	Mitigación Del Riesgo	RIESGO INHERENTE			
						Niv De Probabilidad	Niv De Impacto.	Pxi	Riesgo
Operativo	Desarrollo del personal	Personal no conoce Misión Visión	Falta de capacitación al personal	El personal no conoce que es la empresa y que quiere ser en el futuro.	Capacitación inductiva en la Misión y Visión de la empresa.	3	3	9	A
		Por Desarrollar gobierno corporativo	Desconocimiento de herramientas control interno COSO	No hay conjunto de principios y normas para todo los involucrados con la empresa	Desarrollar los principios y normas que van a regir en la empresa, para los involucrados internos y externos.	3	3	9	A
	Adquisición de equipo a la vanguardia	La gerencia no trasmite los valores y ética de la empresa. En file del personal no existen historia de capacitación	Falta de desarrollo técnico. No desarrollo el área de RR.HH.	Procesos lentos No se trabaja por un objetivo común	Capacitar al personal en el método de control interno COSO y sistemas Implementar en área de recurso humano.	3	3	9	A
Financiero	El reporte deberá informar la capacitación permanente y actualización del personal, humano y técnico. Cumplimiento de las normas Laborales y Tributarias	No Renuevan equipos. Falta de desarrollo técnico. Atraso en el pago de las normas laborales y de salud	No consideran la importancia de tener equipos de vanguardia. Falta de interés en el cumplimiento de las normas.	No se pueden emitir reportes a tiempo para toma de decisiones Contingencia tributaria	Implementar un reporte que informe las capacitaciones con las que cuenta el personal. Calcular los impuestos 5 días antes de vencimiento Plan de impuestos, economía de opción.	3	2	6	M
Cumplimiento	Cumplimiento de las normas Laborales y Tributarias	Atraso en el pago de las normas laborales y de salud	Falta de interés en el cumplimiento de las normas.	Contingencia tributaria	Calcular los impuestos 5 días antes de vencimiento	1	5	5	A
		Sanciones, multas			Plan de impuestos, economía de opción.	1	5	5	A

En la Tabla 34 se muestra la matriz de mitigación del área de almacén. El objetivo es recepcionar según O/C, verificando precio, calidad, cantidad.

Tabla 34

Matriz de Mitigación de Riesgos Área Almacén

Objetivo	Descripción Del Objetivo	Identificación Del Riesgo	Causa	Efecto	Mitigación del Riesgo	RIESGO INHERENTE			
						Probabilidad.	Nivel De Impacto	Pxi	Riesgo
Operativo	Verificar la recepción según Orden de Compra, precio, calidad, cantidad, peso.	No tienen procedimiento de recepción de mercadería.	Falta de personal idóneo y asesoría externa	Recepción de mercadería falladas	Elaborar procedimiento de recepción de mercadería.	5	2	10	A
		No controlan stock mínimos y máximos.	Falta de capacitación	Stocks inmovilizados Compras innecesarias	Emitir un reporte de inmovilizado cada mes	5	1	5	A
Financiero	El reporte deberá confirmar el ingreso y determinara compras innecesarias	Los <i>kardex</i> y la evidencia de recepción no están al día, los actualizan por fin de mes o año.	Falta de personal, no tiene un sistema de control de inventario	Estados Financieros atrasados	Adquisición de computadora y registrar diariamente. Cerrar cada fin de mes y emitir Estados financieros	4	1	4	M
		Constatar que la recepción es igual a la orden de compra.		Los archivos de recepción no están al día.	Possible contingencia en inventario físico	Cerrar cada mes para determinar el IGV y renta.	5	1	5
Cumplimiento	Determinar mercadería inmovilizada, compras innecesarias.	Materiales inmovilizados mayor a uno			Valorizar los inmovilizados para su venta.	5	1	5	A

En la Tabla 35 se muestra la matriz de mitigación del área de Administración. El objetivo es la propuesta de Implementación de un sistema de control interno COSO.

Tabla 35

Matriz de Mitigación de Riesgos Área Administración

Objetivo	Descripción Del Objetivo	Identificación Del Riesgo	Causa	Efecto	Mitigación Del Riesgo	RIESGO INHERENTE				
						Niv De Prob.	Niv De Impacto	Pxi	Riesgo	
Operativo	Mantener un crecimiento sostenido proponiendo la aplicación del modelo COSO.	La gerencia le falta iniciativa para implementar control interno.	Desconocimiento de valor de control interno	Procesos débiles o riesgosos	Informar a la gerencia de control interno COSO	3	3	9	A	
		Carencia de proceso en los reportes	No cuenta con control interno	Atrasos en los reportes	Implementar control interno COSO	2	3	6	M	
		Falta de validación de los Estados financieros por auditores Internos y externos.	Estados financieros no auditados	Negación de créditos	Examen de Estados Financieros por auditores Internos y externos	3	1	3	B	
		Estudio de sus procesos para detectar riesgo, mitigarlos, mejorando sus reportes	Falta de plan tributario para cumplimiento con el estado y la sociedad.	No planifican	Cifras no confiables para calcular impuestos	Deben implementar Economía de gestión	2	3	6	M
		Estados financieros y cumplimiento con el Estado. Obtener reporte procesos, Estados Financieros confiables, cumplimiento con las normas contables.	No aplican el modelo coso para mejorar la rentabilidad.	No cuentan con control interno	Sus procesos tienen riesgos	Aplicar el modelo COSO	3	2	6	M
Financiero	Obtener reporte procesos, Estados Financieros confiables, cumplimiento con las normas contables.	Validación de las cuentas una vez al año.	No tienen Auditoria interna y auditores externos	Estados financieros no auditados	Emitir reportes para el análisis de cuentas	3	1	3	B	
		Desconfianza en los Estados Financieros		Importes no validados	Contratar Auditores Externos para	3	3	9	A	
Cumplimiento	Cumplir con las normas laborales, tributarias y reportes que solicite el Estado.	Falta de planeamiento tributario y de economía de gestión.	No planifican	Multas, embargo de cuentas	Elaborar un planeamiento tributario	2	3	6	M	
		Multas innecesarias	No existe información al día	Cierre local		2	3	6	M	

Luego de mitigar los riesgos, se realiza un cuestionario a la Dirección y Administración General para determinar la situación actual de Actividades de Control y podemos establecer las brechas que se tiene que levantar y los planes de acción a tomar para que la respuesta al riesgo pueda mitigar.

Tabla 36

Plan de Acción para las Actividades de Control

	Situación Actual –Riesgo	O, F, C	Plan De Acción/Actividades De Control	
ACTIVIDADES DE CONTROL	1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta los niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	1) La Empresa no tiene por escrito las Actividades de Control. Lo define de manera empírica y solo tienen en cuenta a que nivel se aplican las actividades y lo hacen de manera verbal. 2) Los controles lo aplican según se presenten y vean que son necesarios. Hay mucho control en el transporte de carga y es por experiencia de unos de los socios.	O, F, C	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaboración de procesos de control los cuales deben de estar alineados con los objetivos de la empresa. 2) Realizar cuadro de evaluación de riesgos para poder mitigarlos y revisarlo cada mes. 3) Comparar los gastos e ingreso de los últimos cinco meses. 4) Aplicar las ratios para que nos ayuden a evaluar.
	2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	1) La Empresa solo establece la dependencia existente entre el uso de tecnología y operaciones, por la importancia de la carga y el conocimiento lo tiene solo un socio. 2) En las demás áreas no lo aplica.	F, C	<ol style="list-style-type: none"> 1) Adquirir tecnología de vanguardia para todas las áreas, actualmente es solo para operaciones. 2) Tener un área de sistema para que proporcione las actualizaciones en forma oportuna.
	3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la practica	1) La Empresa solo adopta medidas correctivas según pueda visualizar y cuando ocurren errores, las medidas correctivas no las tienen por escrito. 2) No establece por escrito políticas y procedimientos, tampoco establece responsabilidades por escrito y mucho menos las revisa.	O, F, C	<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer reuniones para dar a conocer las actividades de control. 2) Los procedimientos deben ser por escrito y alineados a las políticas que nacen de las buenas prácticas.

CAPÍTULO IX: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En el Apéndice 3, se quiso determinar si la información relevante se identifica, y comunica oportunamente para que permita que los controles internos funcionen. Se pudo establecer los puntos a superar y los planes de acción a tomar (ver Tabla 37), para que las actividades de información y comunicación puedan direccionarse a ser oportunas y de contenido relevante.

Tabla 37

Planes de Acción de la Actividad de Información y Comunicación

	Situación Actual – Riesgo	O, F, C	Plan De Acción/Actividades De Control	
	1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	La empresa capta información relevante relacionada al cumplimiento de impuesto. Pero no le da la importancia a la información de control interno y de los Estados Financieros.	O, F	Determinar la información relevante dentro del sistema de control interno.
ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2. La organización comunica la información internamente, incluido los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	La empresa solo le da importancia a la información de declaraciones de impuestos y de las cuentas por cobrar. No le da la misma importancia a lo que es control interno.	O, F	Establecer la política de considerar la información relevante a Control Interno, determinando puntos débiles, riesgo o eventos.
	3. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento de la organización.	La empresa da más importancia a la información de impuestos, aún no ha determinado los stakeholders y la importancia de la tecnología en la comunicación.	O, F	Realizar un plan de comunicación entre los stakeholders. Y un plan de contingencia sobre la seguridad de la información.

CAPÍTULO X: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Se determina que las evaluaciones no son continuas, no existe la política de hacer evaluaciones, se ha podido establecer los puntos que se tiene que superar y los planes de acción a tomar, tal como lo muestra la Tabla 38, para que las actividades de supervisión y monitoreo puedan ser lo más eficientes posibles.

Tabla 38

Planes de Acción para la Actividad de Monitoreo

	Situación Actual -Riesgo	O, F, C	Plan De Acción/Actividades De Control
La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y /o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	La Empresa no realiza evaluaciones de ningún tipo.	O, F, C	Plan de evaluación de cada proceso con monitoreo y seguimiento.
ACTIVIDADES DE MONITOREO			
La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	La Empresa no realiza evaluación de ningún tipo.	O, F, C.	Dar la política de informar a la dirección los puntos débiles, riesgos o eventos para que apliquen medidas correctivas y mejorar la rentabilidad.



CAPÍTULO XI: RESULTADOS LOGRADOS DE LA PROPUESTA DEL COSO-2013

Dentro de este capítulo se van a abordar los resultados de los objetivos específicos que se enunciaron en el capítulo I del presente trabajo de investigación, los cuales son:

1. Prevenir los riesgos operativos en la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada a partir de la propuesta del sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013, para un crecimiento sostenido.
2. Disminuir el riesgo de las contingencias tributarias en la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, implementando la propuesta del sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013.
3. Obtener reportes con información real y la confiabilidad de los estados financieros, que apoye a un crecimiento sostenido de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, con la propuesta del sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013.

Con los cuestionarios se demuestra que los controles que llevan son empíricos y no conocen el modelo de control interno COSO, que es una herramienta que le ayudara a controlar y es importante porque:

- La propuesta del Modelo de Control Interno COSO tiene influencia en los resultados de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada ubicada en Lima.
- Disminuirá los riesgos operativos, disminuirá la contingencia tributaria, mejorará los reportes con información real y la confiabilidad de los estados financieros (EEFF) de la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, ubicada en Lima.

Determinar si La Empresa puede prevenir los riesgos operativos a partir de la propuesta del sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013, para ayudar a un crecimiento sostenido. Para la obtención de la evidencia de este objetivo se procedió a realizar el cuestionario al director y gerente de administración. La Dirección y la Gerencia administrativa conoce el control interno, pero no conocen el Modelo COSO. Los reportes sugeridos para la gerencia para controlar los gastos costos de manera estadística día a día, con el objetivo de reducir los desembolsos para apoyar a crecimiento sostenido. De la misma manera, los ingresos controlados oportunamente cada día indicarán si se avanza según el plan anual. El reporte por operaciones y/o clientes que proporciona datos de la utilidad por cada una de las operaciones y por cada factura, apoya para ir construyendo el crecimiento. Elaborar reportes que sean exactos, oportunos, para que la gerencia tome decisiones acertadas, mitigando el riesgo. El mejorar los equipos de sistemas para evitar demoras en la información.

Con reportes confiables y buenos equipos de sistemas se puede tener información relevante en todos los procesos de La Empresa y anticipar las variables para un crecimiento sostenido. Disminuir el riesgo de las contingencias tributarias en la empresa familiar de transporte de maquinaria pesada, para mejorar su crecimiento, implementando el sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013. Para la obtención de la evidencia de este objetivo se procedió a realizar cuestionarios a la dirección, Administración General y Contabilidad. No contaban con reportes oportunos antes del vencimiento de la obligación, lo cual no permite realizar un plan para bajar la base imponible mediante la economía de opción. Con los nuevos equipos la información se ingresa oportunamente y al día cinco del mes, se puede tomar decisiones y tener una mayor alternativa de pago a la SUNAT. En seis meses podrán tener unas estadísticas y

reportes para realizar un planeamiento tributario anual, lo que solucionará de estar en urgencias de pago cada mes, ante la SUNAT.

Obtener reportes con información real y la confiabilidad de los estados financieros. Para la obtención de la evidencia de este objetivo se realizaron también cuestionarios, evidencia de la mejora de los reportes que ayuda en el control de los procesos, y de las declaraciones de impuestos o cumplimiento y de la misma manera se mejora la confiabilidad de los estados financieros. Se obtuvo estados financieros comparativos anuales. Se realizó análisis porcentual vertical. Podrán proyectar sus Estados financieros presupuestados, lo que le permitirá tener objetivos, así como dar las medidas correctivas para llegar a un crecimiento esperado. Todo empresario invierte con la esperanza de que su capital regrese con una rentabilidad esperada, y el COSO brinda las herramientas para tener un control interno que permita controlar los procesos, dar las medidas correctivas para llegar a los objetivos planificados.

CONCLUSIONES

1. Las empresas pequeñas pueden implementar el Sistema de Control Interno COSO de forma distinta de las grandes. La aplicación se hace de acuerdo al funcionamiento de la organización influye en la concientización de sus empleados. Al implementar se fomenta eficiencia, la mejora de los reportes e información que permite un crecimiento.
2. La Empresa puede prevenir los riesgos operativos a partir de la propuesta del sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013. Logra establecer objetivos que los comunica verbalmente, y aplicación inmediata por el gerente general. Logra establecer objetivos, mitigar riesgos y salvaguardar los recursos de la empresa.
3. Se ha visto mejora en los tiempos para presentar las obligaciones tributarias. De igual manera, permitirá realizar evaluaciones periódicas de las vidas útiles económicas de los activos, control en las actualizaciones de entradas y salidas de las existencias en el sistema, implementación de almacén en tránsito; así también, contribuyó con la generación de políticas y procedimientos para la entrega gratificaciones extraordinarias y bonificaciones.
4. La propuesta del sistema de control interno, basado en el marco COSO 2013 ha permitido obtener reportes con información real y de confiabilidad de los estados financieros. La publicación de los estados financieros dentro de los cinco primeros días. Y los socios, proveedores, bancos obtienen de forma fiable los estados financieros.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Dirección y a la Administración aplicar la propuesta de diseñar un eficiente sistema de control interno. Como primer paso ha de seguir identificando riesgos por cada área, y monitorear periódicamente de acuerdo a los cambios internos y externos que actúan sobre las áreas. Mejorar los reportes, analizar su crecimiento, y hacer el seguimiento a sus objetivos para lograr mejorar el crecimiento.
2. Seguir con la norma que el mes se cierra al quinto día del mes siguiente, lo cual permite emitir los reportes y seguir identificando los objetivos de la pequeña empresa de crecimiento y salvaguardar los recursos. Mantener la eficiencia en los reportes y establecer objetivos que ayuden a llegar a la meta de fin de periodo, ello permitirá que la empresa pequeña sean más ágil y competitiva.
3. Mantener el sistema de control interno con computadoras de última generación permitirá emitir buenos reportes logrando información oportuna y declarando los impuestos de acuerdo a ley. Con el cumplimiento de las normas tributarias evitará que la empresa pague multas y moras. El cumplimiento de las leyes y normas ahorrará capital de trabajo y horas hombres.
4. Seguir con capacitación a la gerencia sobre la propuesta del Sistema de Control Interno COSO, asimismo, implementar una supervisión efectiva del proceso de evaluación del riesgo de fraude y las medidas de prevención del fraude. Se recomienda a la Gerencia tomar las acciones correspondientes para que se concrete la elaboración, aprobación y difusión de la propuesta del Sistema de Control Interno COSO. Permitirá la preparación y publicación de estados financieros confiables.

REFERENCIAS

- Blanco, J. (2008). Claves para la implantación de Sistemas de Control Interno. *Estrategia Financiera*, 23(249), 62. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=65053646&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cavanagh, J. (2017). Peru: The Top 10,000 Companies. Peru:Top Publications SAC..Hecho el Deposito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-06547.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission., Coopers & Lybrand & Instituto Auditores Internos de España. (1997). *Los nuevos conceptos del interno: (informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos.
- Eriksen, S., & Urrutia, I. (2008). Los efectos de la ley Sarbanes-Oxley. Del COSO IC al COSO ERM (II). *Estrategia Financiera*, 23(246), 42–48. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=65053602&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Laski, J. P. (2006). El Control Interno Como Estrategia De Aprendizaje Organizacional: El Modelo Coso y sus Alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia* (30), 9–24. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=32480714&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Najul, M. (2009). Primer Paso: Identificar Los Riesgos. *Debates IESA*, 14(4), 17–20. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71938150&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Pérez Sáez, J. (2011). Evaluación del control interno a llevar a cabo por el auditor. *Partida Doble*, 22(236), 78. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=85482416&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Rocca Espinoza, E., de Lema, D. G. P., & Gómez-Guillamón, A. D. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52–68. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18800/contabilidad.201602.004>

Villarroel, V. J. (2013). *Proceso de auditoría de la información y comunicación dentro del control interno según el marco Coso II - ERM. 2013*. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.539103&lang=es&site=eds-live&scope=site>

APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario General para la Evaluación del Entorno de Control

NOMBRE: MV SM

CARGO: Director GG

		SÍ	NO
AMBIENTE DE CONTROL	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	¿En las capacitaciones se difunde la integridad como valor?	No
		¿Conoce si se han redactado las normas de conducta en la empresa?	No
		¿Participa usted en la evaluación de las normas de conducta?	No
		¿Se hace seguimiento a la capacitación de valores?	Sí
	2. La Dirección y la Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno	¿Demuestran independencia las gerencias?	No
		¿Aplica conocimientos especializados relevantes para la mejora de los procesos?	No
		¿Opera con independencia?	No
		¿Se supervisa la independencia y supervisión de las áreas?	No
	3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	¿Conoce usted la estructura de la organización?	Sí
		¿La organización tiene líneas de comunicación formal?	Sí
		¿Se han asignado por escrito a las personas responsables de área sus facultades, responsabilidades y límite de ellas?	No
	4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	¿Se atrae personal competente?	No
		¿Se hacen evaluaciones la personal?	No
		¿Se desarrolla profesionalmente al personal en la empresa?	No
		¿Se planifica y prepara al sucesor de un área?	No
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.	¿Se tiene definido por escrito los responsables de cada área?	No	
	¿Se tienen definidos las responsabilidades incentivos y recompensas del personal en la empresa?	No	
	¿Se hacen evaluaciones la personal y se aplican recompensas o medidas disciplinarias?	No	

Apéndice 2: Cuestionario para Evaluación de los Riesgos

COMPONENTE	PRINCIPIO	PUNTOS DE INTERÉS	EVALUACIÓN
ANÁLISIS DE RIESGO	1. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.	1.1. ¿Conoce usted si han redactado los riesgos operativos que tiene la empresa?	No
		1.2. ¿Conoce las vías de comunicación de los riesgos operacionales que identifique el personal?	No
		1.3. ¿Es usted el responsable de aplicar las medidas correctivas a los riesgos identificados?	No
		1.4. ¿Conoce si existe un memorándum nombrando el responsable para administrar y corregir los riesgos de la empresa?	No
		1.5. Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades.	Sí
		1.6. Aborda la segregación de funciones.	No
	2. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar como esos riesgos deben de administrarse.	2.1. Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología.	No
		2.2. Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.	No
		2.3. Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.	Sí
		2.4. Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.	No
	3. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos	3.2. Se aplican técnicas de fraude	No
	4. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.	4.1. ¿Evalúan riesgos significativos?	No
		4.3. ¿Se efectúa en el momento oportuno?	No
		4.4. ¿Adopta medidas correctivas?	Sí
		4.5. ¿Identifica y analiza cambios importantes?	No

Apéndice 3: Cuestionario para Actividades de Control

COMPONENTE	PRINCIPIO	PUNTOS DE INTERÉS	EVALUACIÓN
ACTIVIDADES DE CONTROL	1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta los niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	1.1. Se integra con la evaluación de los riesgos.	No
		1.2. Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión.	No
		1.3. Determina los procesos de negocio relevante.	No
		1.4. Evalúa distintos tipos de actividades de control.	No
		1.5. Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades.	Sí
		1.6. Aborda la segregación de funciones.	No
	2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos	2.1. Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología.	No
		2.2. Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas.	No
		2.3. Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.	Sí
		2.4. Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.	No
	3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica	3.1. Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección.	No
		3.2. Establece responsabilidades sobre la ejecución de políticas y procedimientos.	No
		3.3. Se efectúa en el momento oportuno.	No
		3.4. Adopta medidas correctivas.	Sí
		3.5. Revisa las políticas y procedimientos.	No

Apéndice 4: Cuestionario para las Actividades de Información y Comunicación

COMPONENTES	PRINCIPIOS	PUNTOS DE INTERÉS	EVALUACIÓN
Información y Comunicación	1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	1.1 Identifica requisitos de información 1.2 Capta fuentes de datos internos y externos 1.3 Procesa datos relevantes y los transforma en información 1.4 Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso 1.5 Evalúa costes y beneficios	Sí Sí Sí Sí No
	2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	2.1 Comunica la información de control interno 2.2 Se comunica con el consejo de administración 2.3 Facilita líneas de comunicación independiente 2.4 Define el método de comunicación relevante	Sí No No No
	3. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	3.1 Se comunica con las partes interesadas externas 3.2 Permite la recepción de comunicaciones 3.3 Se comunica con el consejo de administración 3.4 Facilita líneas de comunicación independientes 3.5 Define el método de comunicación pertinente	Sí Sí Sí No No

Apéndice 5: Cuestionario para Monitoreo y Supervisión

COMPONENTES	PRINCIPIOS	PUNTOS DE INTERÉS	EVALUACIÓN
Supervisión	1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	1.1 Tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes 1.2 Tiene en cuenta el ritmo de cambio 1.3 Establece referencias para las evaluaciones 1.4 Emplea personal capacitado 1.5 Se integra con los procesos de negocio 1.6 Ajusta el alcance y la frecuencia 1.7 Evalúa de forma objetiva	No No No No No No No
	2. La Empresa evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	2.1 Evalúa los resultados 2.2 Comunica las deficiencias 2.3 Controla las medidas correctivas	No No No

Apéndice 6: Comparativo de Estados Financieros

	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
	Soles		Soles		Soles		Soles		Soles		Soles	
ACTIVO												
Caja y Bancos	17,412	9.06	9,614	1.74	22,136	2.36	69,864	5.29	592,233	24.14	67,776	3.53
Cuentas por cobrar com	61,145	31.82	100,606	18.25	165,293	17.60	22,816	1.73	324,160	13.21	230,866	12.02
Cuentas por cobrar al persor	11,009	5.73	92,536	16.78	88,369	9.41	160,074	12.12	255,018	10.39	125,150	6.51
Cuentas por cobrar diversas	-	-	13,938	2.53	17,036	1.81	15,752	1.19	18,082	0.74	10,099	0.53
Pagos anticipados	-	-	12,145	2.20	27,919	2.97	40,093	3.04	38,259	1.56	72,137	3.76
Estimacion de ctas cobranza	-39,524	- 20.57	-	-	-	-	-	-	-2,671	- 0.11	-1,808	- 0.09
Existencias	-	-	4,020	0.73	6,485	0.69	7,980	0.60	7,410	0.30	159,309	8.29
Otros activos corrientes	-	-	56,644	10.27	59,024	6.29	66,465	5.03	151,226	6.16	97,459	5.07
Activos arrendamiento financiero	-	-	221,617	40.20	221,617	23.60	221,617	16.79	847,269	34.53	847,269	44.11
Inmueble , maquinarias y ec	2,594,644	1,350.06	3,411,882	618.86	3,410,788	363.25	3,746,680	283.79	3,027,705	123.39	2,682,459	139.64
Depreciacion	-2,452,499	-1,276.10	-3,374,373	-612.06	-3,099,724	-330.12	-3,081,980	-233.45	-2,851,719	-116.22	-2,398,028	-124.83
Activo diferido	-	-	2,689	0.49	20,027	2.13	50,855	3.85	46,801	1.91	28,294	1.47
TOTAL ACTIVO	192,187	100	551,318	100	938,970	100	1,320,216	100	2,453,773	100	1,920,982	100
PASIVO												
Tributos	99,899	8.94	35,965	2.88	11,894	0.73	48,445	2.81	11,640	0.65	37,094	2.44
Remuneracion y participacion	57,252	5.12	105,694	8.46	289,960	17.73	305,386	17.72	162,982	9.11	206,594	13.59
Ctas por pagar comerciales	548,420	49.06	572,725	45.85	552,442	33.78	467,537	27.13	708,663	39.60	285,114	18.75
Ctas por pagar acc. Direct ge	365,132	32.66	378,723	30.32	395,156	24.16	383,011	22.23	412,737	23.06	345,661	22.74
Ctas por pagar diversas	45,394	4.06	35,317	2.83	93,754	5.73	19,959	1.16	15,495	0.87	16,300	1.07
Obligaciones financieras	-	-	79,808	6.39	201,158	12.30	405,685	23.54	356,823	19.94	473,271	31.13
Pasivo diferido	1,754	0.16	40,781	3.27	90,970	5.56	93,068	5.40	121,252	6.78	156,284	10.28
TOTAL PASIVO	1,117,851	100	1,249,013	100	1,635,334	100	1,723,091	100	1,789,592	100	1,520,318	100
PATRIMONIO												
Capital	279,100	-30.15	279,100	-40.00	279,100	-40.08	279,100	-69.28	279,100	-30.15	279,100	69.66
Reservas	55,820	-6.03	55,820	-8.00	55,820	-8.02	55,820	-13.86	55,820	-6.03	55,820	13.93
Resultados acumulados	-983,425	106.24	-60,422	8.66	-733,942	105.40	137,983	-34.25	95,769	-10.35	463,451	115.67
Perdida del ejercicio	-277,159	29.94	-972,193	139.34	-297,342	42.70	-875,778	217.38	233,492	-25.22	-397,707	-99.26
TOTAL PATRIMONIO	-925,664	100.00	-697,695	100	-696,364	100	-402,875	100	664,181	100	400,664	100
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	192,187		551,318		938,970		1,320,216		2,453,773		1,920,982	
ESTADO DE PERDIDAS Y GAN												
Ventas	2,267,648	100	3,775,210	100	3,465,837	100	2,891,226	100	8,628,646	100	3,991,057	100
Costo de ventas	-1,914,217	-84	-2,574,980	-68	-2,381,145	-69	-2,262,027	-78	-6,286,239	-73	-2,661,710	-66.69
Resultado bruto	353,431	16	1,200,230	32	1,084,692	31	629,199	22	2,342,407	27	1,329,347	33.31
Gastos de ventas	-242,161	-11	-84,326	-2	-219,547	-6	-166,794	-6	-285,570	-3	-186,678	-4.68
Gastos de administracion	-595,719	-26	-1,146,966	-30	-1,038,342	-30	-1,256,628	-43	-1,713,768	-20	-1,539,796	-38.58
Resultado de operacion	-484,449	-21	-31,062	-1	-173,197	-5	-794,223	-27	343,069	4	-397,127	-9.95
Gastos financieros	-95,048	-4	-96,600	-3	-244,374	-7	-151,939	-5	-200,352	-2	-112,814	-2.83
Ingresos financieros	41,198	2	63,139	2	41,798	1	35,444	1	88,721	1	76,773	1.92
Otros ingresos	261,140	12	4,101	0	78,431	2	34,940	1	2,054	0	35,461	0.89
Resultado del ejercicio	-277,159	-12	-60,422	-2	-297,342	-9	-875,778	-30	233,492	3	-397,707	-9.96

Fuente: PDT Declaración Anual Impuesto a la Renta

Apéndice 7: COSO 2013

	METODO	ANTECEDENTES	OBJETIVOS	COMPONENTES	LA ORGANIZACIÓN PRINCIPIOS
1	ACC	WATERGATE 1973		AMBIENTE DE CONTROL	DEMUESTRA COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS
2	AEC	FCPA 1977			DEMUESTRA INDEPENDENCIA DE LA DIRECCION Y EJERCE LA SUPERVISION DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
3	CADBURY	COHEN 1974			ESTABLECE, CON LA SUPERVISION DEL CONSEJO, LAS ESTRUCTURAS, LAS LINEAS DE REPORTE Y LOS NIVELES DE AUTORIDAD APROPIADOS PARA LA EJECUCION DE LOS OBJETIVOS
4	COBIT	SEC 1979			DEMUESTRA COMPROMISO PARA ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER A PROFESIONALES COMPETENTES, EN ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN
5	COSO	MINAHAN 1979	OPERATIVO		DEFINE LAS RESPONSABILIDADES DE LAS PERSONAS A NIVEL DE CONTROL INTERNO PARA LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS
6	KING	FERF 1980	FINANCIERO	EVALUACION DE RIESGOS	DEFINE LOS OBJETIVOS CON SUFICIENTE CLARIDAD PARA PERMITIR LA IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LOS RIESGOS RELACIONADOS
7	KONTRAG	ENRON	CUMPLIMIENTO		IDENTIFICA LOS RIESGOS PARA LA CONSECUION DE SUS OBJETIVOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA ENTIDAD Y LOS ANALIZA COMO BASE SOBRE LA CUAL DETERMINA COMO SE DEBEN GESTIONAR.
8	MECI	COSO 1992			CONSIDERA LA PROBABILIDAD DE FRAUDE EL EVALUAR LOS RIESGOS PARA LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS.
9	MICIL	ERM 2005			IDENTIFICA Y EVALUA LOS CAMBIOS QUE PODRIA AFECTAR SIGNIFICATIVAMENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
10	PETERS	COSO 2013		ACTIVIDADES DE CONTROL	DEFINE Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CONTRIBUYEN A LA MITIGACION DE LOS RIESGOS HASTA NIVELES ACEPTABLES PARA LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS
11	SAC				DEFINE Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL A NIVEL DE ENTIDAD SOBRE LA TECNOLOGIA PARA APOYAR LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS.
12	TURBULL				DESPLIEGA LAS ACTIVIDADES DE CONTROL A TRAVES DE POLITICAS QUE ESTABLECEN LAS LINEAS GENERALES DEL CONTROL INTERNO Y PROCEDIMIENTOS QUE LLEVAN DICHAS POLITICAS A LA PRACTICA
13	VIENOT			INFORMACION COMUNICACIÓN	OBTIENE O GENERA Y UTILIZA INFORMACION RELEVANTE Y DE CALIDAD PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO
14					COMUNICA LA INFORMACION INTERNAMENTE, INCLUIDOS LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES QUE SON NECESARIOS PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
15					SE COMUNICA CON LOS GRUPOS DE INTERES EXTERNO SOBRE LOS ASPECTOS CLAVE QUE AFECTAN AL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO
16				SUPERVISION MONITOREO	SELECCIONA, DESARROLLA Y REALIZA EVALUACIONES CONTINUAS Y/O INDEPENDIENTES PARA DETERMINAR SI LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTAN PRESENTES Y EN FUNCIONAMIENTO
17					EVALUA Y COMUNICA LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE FORMA OPORTUNA A LAS PARTES RESPONSABLES DE APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS, INCLUYENDO LA ALTA DIRECCION Y EL CONSEJO, SEGÚN CORRESPONDA

