



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Propuesta de implementación de control interno para la
empresa familiar Corporación Logística del Norte S.A.C.S**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Harley Luvinda Jaime Melendres

Revisor(es):
Mgtr. Claudia María Rivera Távara

Piura, octubre de 2023



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Harley Luvinda Jaime Melendres, egresada del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 73115684

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
“ Propuesta de implementación de control interno para la empresa familiar Corporación Logística del Norte S.A.C.S ”
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**¹ para optar el **Título Profesional**² de Contador Público.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. Claudia María Rivera Távara, identificada con DNI N° 03677854
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 05/10/2023

Firma del autor³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

A Dios, por guiarme y no soltarme nunca.

A mi madre, María Luvinda, por ser mi motor y eje central. Mi gran ejemplo a seguir de mujer emprendedora y guerrera. Gracias por nunca rendirte y buscar la manera de salir adelante.

A la familia CLN Perú, por su apoyo y confianza.

A mi revisora, Mgtr. Claudia Rivera, por su ayuda y guía en el desarrollo académico.

A todos los integrantes de mi familia, por estar siempre y a todos los que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

Harley Luvinda Jaime Melendres



Resumen

Este trabajo tiene como objetivo realizar un minucioso análisis del control interno de una empresa familiar cuya actividad económica es el transporte de carga por carretera y con experiencia en el mercado pero que aún realiza sus actividades empíricamente. En consecuencia, se presentó un plan de mejoras enmarcadas dentro de los 5 componentes y los 17 principios del COSO para la empresa.

Con respecto a la metodología aplicada, esta fue de enfoque cualitativo. Se emplearon como herramientas de recolección de datos: el cuestionario, la entrevista y la revisión documentaria. Se entrevistó a dos socios, dos personales administrativos y tres miembros del área operativa.

El resultado después de llevar a cabo el diagnóstico arrojó que la empresa tiene un ineficiente control interno, evidenciando deficiencias y problemáticas.

Asimismo, como parte del desarrollo del trabajo, se realizó una reunión con la administración y junta de socios para exponer los hallazgos encontrados, proponer mejoras e incentivar a subsanar los riesgos detectados.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones para que la organización las ejecute, teniendo en cuenta los hallazgos y los aspectos que son objeto de mejora.

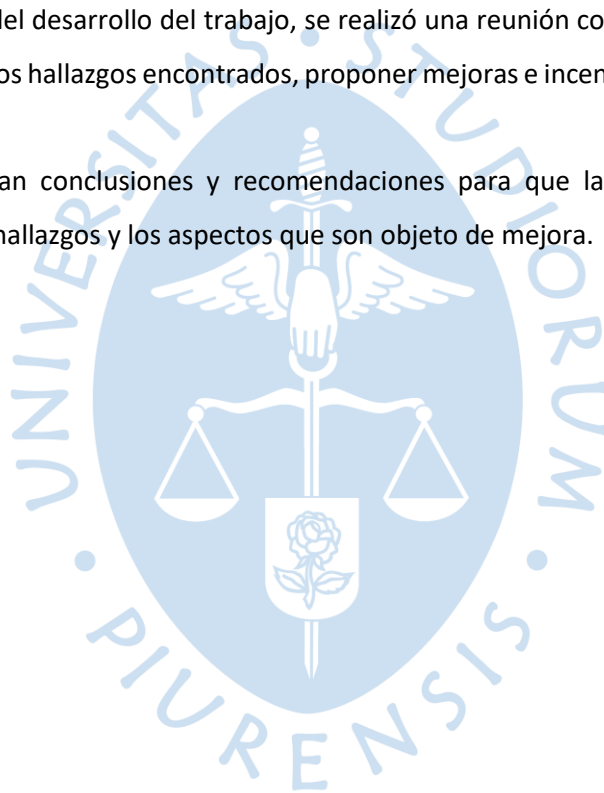


Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad.....	9
1.1.3 Misión y visión de la empresa.....	9
1.1.4 Organización.....	9
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	10
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	10
1.2.2 Propósito del puesto.....	11
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	11
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	11
Capítulo 2. Fundamentación	13
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	13
2.1.1 Antecedentes del estudio.....	13
2.1.2 Bases teóricas.....	15
2.2 Descripción de las acciones metodológicas y procedimientos	22
Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias	24
3.1 Aportes	24
3.2 Desarrollo de experiencia.....	38
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	40
Referencias	41
Apéndices	43
Apéndice A. Cuestionario para el análisis de control interno de CLN Perú S.A.C.S	44

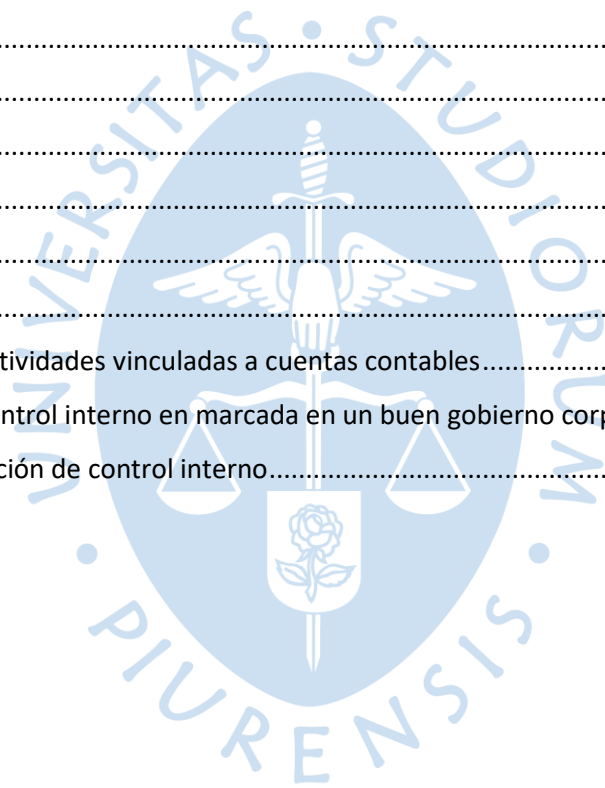
Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	10
Figura 2. Cuadro de objetivos de la empresa.....	16
Figura 3. Cuadro de componentes del sistema de control interno.....	19
Figura 4. El cubo COSO	21



Lista de tablas

Tabla 1. Principio 1	24
Tabla 2. Principio 2	24
Tabla 3. Principio 3	25
Tabla 4. Principio 4	25
Tabla 5. Principio 5	26
Tabla 6. Principio 6	26
Tabla 7. Principio 7	27
Tabla 8. Principio 8	27
Tabla 9. Principio 9	28
Tabla 10. Principio 10	28
Tabla 11. Principio 11	29
Tabla 12. Principio 12	29
Tabla 13. Principio 15	30
Tabla 14. Principio 16	31
Tabla 15. Principio 17	31
Tabla 16. Revisión de actividades vinculadas a cuentas contables.....	32
Tabla 17. Revisión de control interno en marcada en un buen gobierno corporativo	33
Tabla 18. Plan de ejecución de control interno.....	34



Introducción

El control interno es una herramienta que muchas empresas utilizan para maximizar sus recursos administrativos y financieros, de tal manera que se pueda prevenir riesgos e implementar controles en las áreas más vulnerables. Dentro de este orden de ideas, es preciso señalar que ayuda a las empresas en la consecución de sus metas de rentabilidad y desempeño, a brindar información financiera confiable, a evitar pérdidas de reputación, así como asegurar el cumplimiento de políticas y regulaciones. Es decir, es parte fundamental en el plan organizacional que toda empresa debe adoptar.

En congruencia con lo expuesto, el presente trabajo cuyo título se denomina “Propuesta de implementación de control interno para la empresa familiar Corporación Logística del Norte S.A.C.S”; busca aplicar el modelo COSO 2013 como una herramienta de diagnóstico para analizar la situación de la empresa y ejecutar mejoras en beneficio de la organización. Con ello, la autora busca contribuir a que la empresa en un corto y mediano plazo logre objetivos organizacionales que contribuyan a generar rentabilidad y sostenibilidad.

El trabajo se engloba en tres capítulos. El primero capítulo, describe el planteamiento de la experiencia profesional, así como las características de la empresa y desarrolla una información panorámica de la organización. Asimismo, expone el producto objeto del informe y los resultados alcanzados.

En añadidura, el segundo capítulo hace referencia a la fundamentación del tema. En el que se desarrolla las bases teóricas y la metodología de la investigación.

En el tercer capítulo se detallan los aportes y experiencias adquiridos tras el desarrollo del trabajo. Finalmente se plantean conclusiones y una lista de recomendaciones para su oportuna aplicación.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Corporación Logística del Norte Perú S.A.C.S, en adelante CLN Perú, es una empresa familiar inscrita en el régimen MYPE Tributario, que ha iniciado operaciones en el presente año 2023 y tiene como actividad económica el transporte de carga por carretera.

1.1.1 Ubicación

La dirección legal de la empresa se encuentra ubicado en Urb. Bello Horizonte Mz C3 Lt. 20 provincia y departamento de Piura. Asimismo, cuenta con instalaciones de cochera y almacén en Zona Industrial III Mz I Lt.6 – Piura y en Residencial Santa Anita Mz B-8 Lt.27 distrito de Santa Anita, Lima.

1.1.2 Actividad

La empresa se dedica a brindar servicios de asistencia logística y transporte de carga pesada dentro del territorio nacional a través de unidades tercerizadas.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

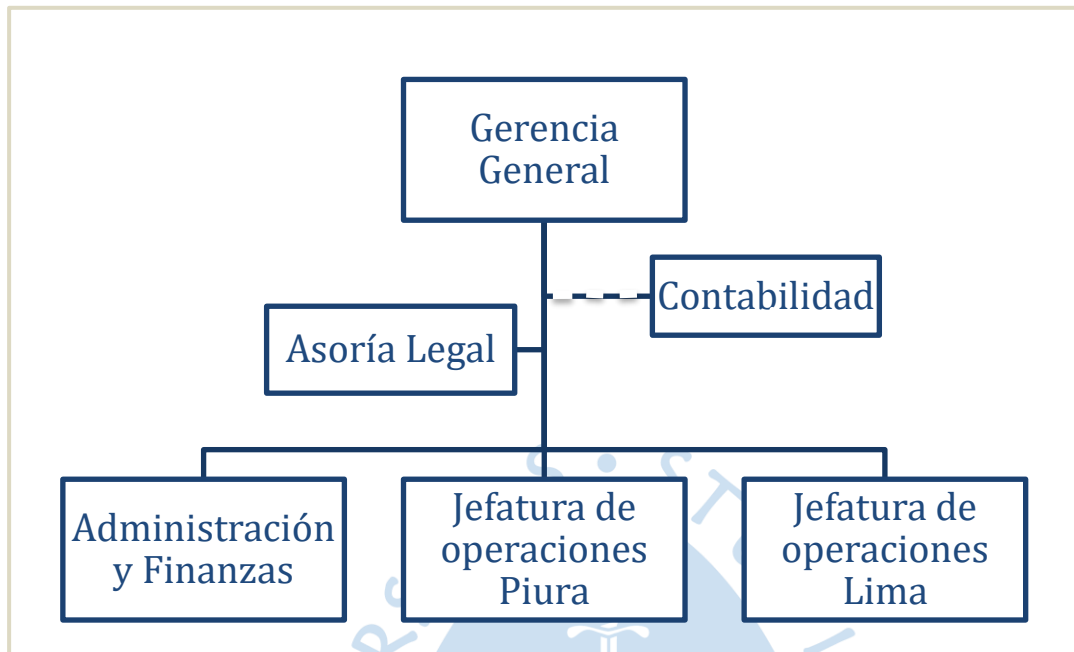
CLN Perú no cuenta con esta información; sin embargo, teniendo en cuenta la finalidad de la creación de la empresa y la información proporcionada se ha propuesto lo siguiente:

Misión: Brindar servicios logísticos y de transporte de carga pesada a destinos personalizados a nivel nacional.

Visión: Hacia el 2030 contar con nuestra propia flota de camiones y con un moderno sistema de rastreo digitalizado, creando vínculos sostenibles con nuestros clientes, colaboradores y socios.

1.1.4 Organización

La organización de CLN Perú está constituida por la Gerencia General, el área administrativa y de finanzas; y la jefatura de operaciones según se detalla:

Figura 1*Organigrama de la empresa*

Nota. Elaboración propia

La autora, se encuentra laborando en la actualidad en el departamento de administración y finanzas.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora del presente trabajo labora desde abril de 2023 hasta la actualidad en el área de administración y finanzas; y ocupa el puesto de asistente administrativa en la oficina de la sede Piura, es el personal de confianza de la gerente general y desempeña las mismas funciones que ejecutaba bajo la anterior razón social cuyas principales funciones son de carácter administrativas tales como registrar y gestionar liquidaciones de gastos, realizar cobranzas y pagos, así como las gestiones relacionados en temas tributarios poniendo en práctica lo aprendido en el tiempo de formación de pregrado en el Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Piura con el fin de apoyar para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y obtener rentabilidad.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Las principales funciones realizadas en el cargo son:

- Realizar las gestiones de cobranzas con los clientes.
- Realizar pago a proveedores.
- Ordenar y documentar los comprobantes de pagos.
- Emitir comprobantes de pagos y generar guías de transportista.
- Comunicar y entregar información al área contable.

- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar las tareas inherentes al cargo y las asignadas por el jefe inmediato.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito del puesto que ocupa la autora es brindar apoyo administrativo a la gerencia en cuanto al buen manejo de información comercial y administrativa que se requiere para lograr una buena gestión financiera para la toma de decisiones y logro de objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

El proceso objeto del informe es evidenciar la importancia de la implementación del control interno en la empresa familiar CLN Perú realizado a través del análisis de información administrativa, de operaciones y finanzas con el propósito de mitigar riesgos vinculados al déficit de un buen control efectivo.

La propuesta de control interno se basa en la evaluación de los procesos operativos y administrativos en el marco del modelo COSO, con la finalidad de mejorar la utilización de recursos, generar eficiencia en las operaciones y salvaguardar sus activos.

Con ello la gestión administrativa pretende colaborar en la consecución de los objetivos empresariales, la acertada toma de decisiones y que se convierta en parte de la cultura organizacional.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Como parte de las actividades para la propuesta de implementación de control interno, en primer lugar, se realizó un diagnóstico detallado de la situación de la empresa y se identificaron las siguientes deficiencias en las diferentes áreas:

Problemas en el área de administración y finanzas:

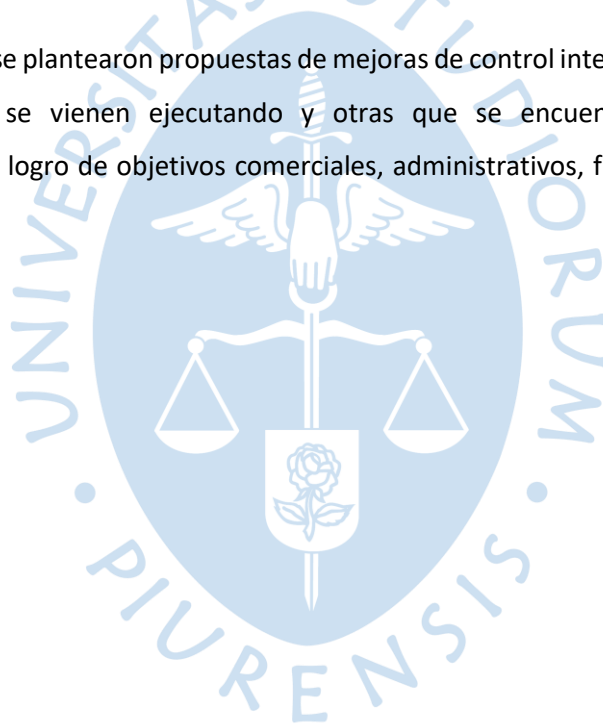
- Falta de implementación de una oficina propia.
- Desorden en la documentación de camiones y documentos importantes de la empresa.
- Falta de un sistema de facturación propio.
- Falta de control en las cobranzas y retrasos en los pagos.
- Desorganización y atraso en los pagos: detracciones, proveedores y bancos.
- Acumulación de tareas y retrasos.
- Existencia de trabajadores fuera de planilla.
- Falta de asignación de sueldos de ambos socios.
- Existencia de mal control financiero, mezcla de gastos personales con los de la empresa.
- Falta flujos de caja para llevar el control de los gastos y ganancias.
- Problemas de flujo de caja.
- Morosidad en clientes.
- Falta de liquidez por afrontar responsabilidades financieras de la empresa antecesora.

Problemas en el área operativa:

- Falta de almacenes propios y bien implementados.
- Falta de filtro en la selección de personal generando problemas de robos de mercadería, desconfianza y mala reputación de la empresa.
- Falta de personal capacitado para la implementación de rápidas soluciones (daño de mercadería, pérdidas, problemas de comunicación con los clientes y proveedores).
- Falta de herramientas tecnológicas propias que generen costos adicionales en el servicio.
- Falta de implementos de seguridad al personal que eviten accidentes.

Posteriormente, a la ejecución del diagnóstico sobre los riesgos y problemáticas de la empresa, se desarrolló un meticuloso análisis de un plan de control interno bajo los 5 componentes y sus 17 principios del modelo COSO 2013, el mismo que se encuentra detallado en profundidad en el capítulo 3.

De igual forma, se plantearon propuestas de mejoras de control interno y gobierno corporativo que en la actualidad se vienen ejecutando y otras que se encuentran en compromiso de implementación para el logro de objetivos comerciales, administrativos, financieros y operacionales de la empresa familiar.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

En el presente capítulo, se expondrán alcances sobre investigaciones relacionados con el trabajo de suficiencia profesional (TSP), tales como la importancia de la aplicación del control interno, la efectividad de su implementación mediante el marco COSO y la necesidad de un buen gobierno corporativo para empresas familiares.

2.1.1 Antecedentes del estudio

Al investigar encontramos diversas fuentes bibliográficas relacionada con el control interno y la aplicación del modelo COSO 2013, entre los cuales destacan:

En relación con investigaciones previas a nivel nacional, Alvarado et al. (2013) presentaron un trabajo con la finalidad de evaluar y plantear recomendaciones a la gerencia de Rayter & Marc E.I.R.L para la implementación de un correcto control interno, mediante la teoría fundamentada en el marco COSO, empresas familiares y NIIF. Asimismo, se empleó una investigación cualitativa por entrevistas no estructuradas aplicadas a 6 trabajadores de la organización, se monitoreo los principales procesos de la empresa y se comprobó la existencia de un ineficiente control interno, dado que gran parte de los procedimientos y actividades son informales. El estudio finalmente recomienda un plan de acción para la ejecución del control interno que ayude al logro de objetivos organizacionales.

Por su parte, Polo (2018) publicó su investigación, cuyo objetivo fue demostrar que un efectivo control interno tiene impacto positivo en la rentabilidad de las empresas de transporte de carga en la ciudad de Trujillo. Para ello utilizó una encuesta con una muestra de 4 empresas, en las cuales se aplicó el control interno, evidenciando variaciones significativas que se visualizaron en las cuentas contables de resultados del ejercicio, efectivo, cuentas por pagar comerciales, ventas y utilidad neta. Se concluyó que la utilización del control interno mejora la rentabilidad de las empresas de transporte, y sustentó una propuesta para la ejecución e implementación del sistema de control.

Asimismo, Bernal y Silva (2019) en su investigación aplica las herramientas de control interno y muestra las incidencias contables y tributarias en las operaciones de la empresa B&S S.A.C. Para ello, desarrolló una investigación aplicada y descriptiva – correlacional con un enfoque mixto obteniendo resultados cualitativos y cuantitativos en todas las áreas operativas durante los meses de mayo a noviembre. En base al análisis, se enfatizó que la empresa cuenta con procesos operativos deficientes y empíricos, lo cual generaba pérdidas e incidencia en contingencias contables y tributarias. Como recomendación se planteó implementar un diseño de reestructuración organizacional, capacitación y un adecuado control interno de inventarios. El estudio es de importancia dado que en su momento le permitió al empresario contar con herramientas para mayor control en las áreas de su empresa, toma de buenas decisiones y cumplimiento de objetivos.

Para complementar, Mondragón (2021) presenta una investigación en la que realiza un análisis de control interno en una empresa de maquinaria pesada con actividad económica de transporte de carga por carretera con el objetivo de mitigar riesgos en los procesos concernientes de registro y rendición de gastos del personal operativo empleando una metodología cualitativa a través de la revisión documentaria y uso de entrevistas. Empleó el modelo COSO 2013 como instrumento de medición y concluyó que la empresa no cuenta con un control interno eficiente, dado que sus controles mayormente se centran en el área operativa descuidando las actividades administrativas. Asimismo, diseñó un plan de acción que se ejecutó, logrando que el área contable cumpla con otorgar información relevante, oportuna y confiable para una buena toma de decisiones.

Como se evidencia, el control interno es de importancia para que las organizaciones mitiguen riesgos asociados a las actividades inherentes de las empresas, para ello es necesario que se pongan en práctica planes de mejora que involucren a todos los integrantes y que se realicen seguimientos constantes por los responsables directos.

En relación con lo anterior y teniendo en cuenta que el propósito del presente trabajo es analizar el control interno de una empresa familiar que se ha visto obligada a realizar una reestructuración organizacional y de sociedad, surge la importancia de estudiar antecedentes sobre los mecanismos internos de buen gobierno corporativo en empresas familiares. Al investigar las fuentes bibliográficas relacionadas con este tema, se analizaron las siguientes:

En el trabajo desarrollado por Carbajal y Escobar (2015) se estudia la aplicación de administración de riesgos, control interno y, buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia. Para su realización se usó una muestra de 193 pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá. El diseño de la investigación corresponde de tipo no experimental y carácter transversal. Respecto a los resultados se evidencia que un 85% de las pymes presentan pocas prácticas de control interno. Y concluyen con exhortar al empresariado a la aplicación de medidas adecuadas de gobierno corporativo, control interno y administración de riesgos dada su importancia para la sostenibilidad de las empresas.

Por otra parte, Quirós Velasco (2018) plantea mecanismos de control interno y prácticas de buen gobierno corporativo para Mypes en Colombia, argumentando su importancia para la confianza y transparencia en su organización, así como el uso de mecanismos que permitan mitigar errores que puedan conllevar el cierre de la empresa. En este documento da a conocer la poca aplicación que tiene el control interno, dado a la estructura familiar de las empresas y su informalidad en el manejo administrativo y operacional. Para finalmente planear la necesidad de aplicar principios básicos de control y gobierno corporativo.

Asimismo, Gómez y Urbina (2021) desarrollaron un trabajo en el que argumentan que las empresas familiares tienen éxito porque cuentan con gestión empresarial y familiar, así como una

adecuada estructura de control. El estudio argumentó la necesidad de definir los procedimientos para estandarizar los procesos y optimizar los recursos. Su importancia radica en contribuir con el análisis de las empresas familiares e implementar un modelo de buen gobierno corporativo para empresas familiares de segunda generación, cuya aplicación debe ser progresiva.

En relación con los últimos antecedentes, es apropiado comentar lo importante que es para las empresas familiares optar por la aplicación de principios de buen gobierno corporativo, dado que les va a permitir implementar prácticas de gestión, control y dirección para enfrentar ciclos evolutivos inherentes a toda empresa y contribuir con su sostenibilidad.

2.1.2 Bases teóricas

Para efectos del trabajo de investigación se tomarán en cuenta las siguientes definiciones:

2.1.2.1 Control Interno. El Marco Integrado COSO 2013 define que: “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y todos los trabajadores de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission, 2013, p.3).

Asimismo, la Norma Internacional de Auditoría 315 establece la definición del control interno como:

“El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones; así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables” (NIA 315, 2013, p. 3).

En este sentido podemos determinar que el control interno tiene un papel trascendental y es aquel proceso implementado por la dirección, gerencia o trabajador de la entidad con la finalidad de velar por la seguridad razonable para el logro de objetivos organizacionales.

Asimismo, cabe señalar que el Marco Integrado estipula tres tipos de objetivos en los que se basa el control interno (COSO, 2013, p.3):

Objetivos operativos: Relacionados con la eficacia y eficiencia de las actividades operacionales y financieras, y con la protección de sus activos.

Objetivos de información: Son referentes a la transparencia y confiabilidad de la información.

Objetivos de cumplimiento: Vinculados a las reglas y leyes que se deben cumplir por parte de la entidad.

Figura 2

Cuadro de objetivos de la empresa



Nota. La figura muestra la interrelación entre los objetivos y el control que debe existir en un ente económico. Extraído de Estupiñán Gaitán (2011)

A su vez, es congruente comentar que el Marco Integrado COSO 2013, es una normativa actualizada del informe emitido en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el cual es mundialmente aceptado y aplicado con el fin de administrar riesgos, controlarlos y mitigarlos. Este cuenta con 3 objetivos que a su vez se vinculan con 5 componentes que se establecen a partir de los procedimientos administrativos de la organización, tal cual se desarrolla a continuación.

2.1.2.2 Componentes del control interno

Entorno de control

Según el COSO (2013) es un conjunto de reglas, procesos y estructuras sobre el cual se desarrolla el control interno en base a la estructura organizativa, la división de responsabilidades y poderes; así como en el proceso de captar, desarrollar y retener profesionales calificados (p.3).

En añadidura Estupiñán Gaitán (2011) expone que el entorno de control es la base para todos los demás componentes del control. Se encuentra influenciado por el nivel de cultura administrativa y la historia de la organización, además proporciona disciplina y una estructura de control que se influencia mediante:

- Actividades comerciales estructuradas.
- Asignación de autoridad y responsabilidades.
- Trabajadores organizados y con plan de desarrollo.
- Los valores y creencias son compartidos y comunicados.

- El personal se vuelve consciente de la importancia de la supervisión.

Evaluación de riesgos

Para el COSO (2013) la evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluarlos con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Estos riesgos deben evaluarse frente a niveles de tolerancia predeterminados para establecer cómo gestionarlos. La evaluación de riesgos requiere que la gerencia considere el impacto de los posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocios (p.3).

De acuerdo con Estupiñán-Gaitán (2011) cada empresa enfrenta diferentes riesgos de origen interno y externo que deben ser evaluados por la gerencia, quien establece los objetivos específicos y generales e identifica y analiza los riesgos que impliquen que los objetivos no alcancen su capacidad para:

- Proteger sus bienes y recursos.
- Mantener una ventaja competitiva.
- Construir y mantener su imagen.
- Aumentar y mantener su solidez financiera.
- Mantener crecimiento.

Actividades de control

De acuerdo con el Marco las actividades de control son medidas establecidas a través de políticas y procedimientos que aseguran la implementación de las instrucciones de gestión para reducir los riesgos que puedan afectar los objetivos. Dependiendo de su naturaleza, pueden ser preventivos o detectivos y pueden incluir una amplia gama de actividades manuales y automatizadas como verificaciones, autorizaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño organizacional (COSO, 2013, p.3).

En tanto Estupiñán-Gaitán añade que las actividades de control son importantes porque implican la manera correcta de hacer las cosas, y porque proporcionan mayor seguridad ante la consecución de los objetivos.

Información y comunicación

Para la normativa la gerencia necesita información de calidad y relevante, provenientes de fuentes internas como externas, para respaldar el funcionamiento de otros componentes del control interno. Es importante buena información para que la empresa cumpla con sus obligaciones de control interno y respalde el logro de sus objetivos (COSO,2013, p.3).

Asimismo, Estupiñán-Gaitán expresa que la información se debe identificar, capturar y comunicar por canales adecuados al colaborador dentro de un marco de tiempo que les permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas generan informes que contienen información financiera, operativa y de cumplimiento que permiten la gestión y el control de la organización. Por

tanto, es necesario contar con información suficiente y oportuna para controlar la entidad y tomar decisiones acertadas en cuanto a la adquisición, utilidad y aplicación de los recursos. Los estados financieros son parte importante de esta información confiable y su aporte es innegable.

Actividades de supervisión

Según el Marco son evaluaciones continuas para definir si cada uno de los componentes del control interno, así como los controles para cumplir con los principios de cada componente, funcionan correctamente. Los resultados se determinan según los criterios implantados por las autoridades reguladoras, otros organismos o la gerencia y la junta directiva, y las deficiencias se informan a la gerencia y la junta directiva según sea necesario (COSO,2013, p.3).

Los sistemas de control están diseñados para operar bajo ciertas circunstancias. Sin embargo, factores externos e internos generan condiciones que hacen que los controles pierdan su efectividad, por lo que la administración debe realizar una revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos incluidos en los sistemas de control. Esto se someterá a las condiciones específicas de cada organización y los niveles de eficiencia reflejados en diferentes controles y componentes. Toda evaluación debe llevar a la identificación de controles ineficientes, débiles, innecesarios o inadecuados para alentar su fortalecimiento e implementación (Estupiñán Gaitán, 2011,38).

En añadidura, Estupiñán-Gaitán señala que el control interno se trata de un proceso multidireccional permanente y repetitivo, donde más de un componente influye en otros para formar un sistema integrado que responde rápidamente a las condiciones cambiantes.

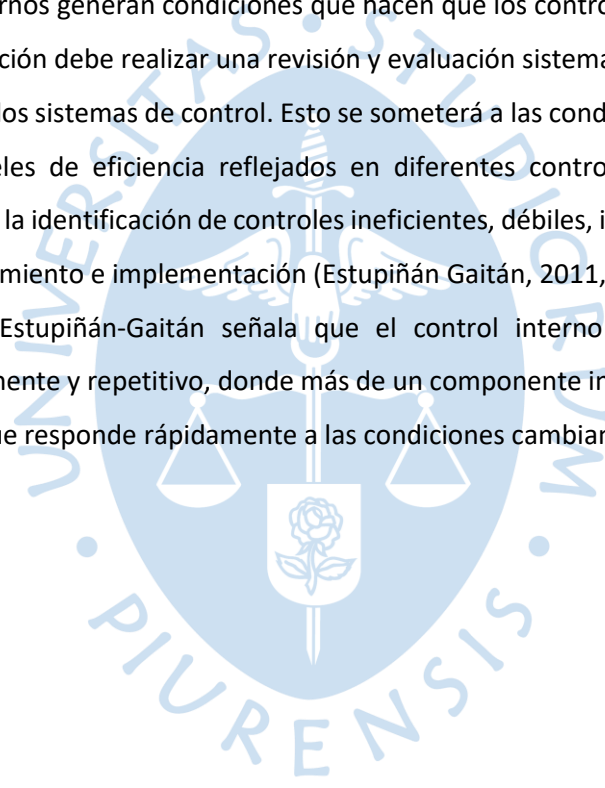
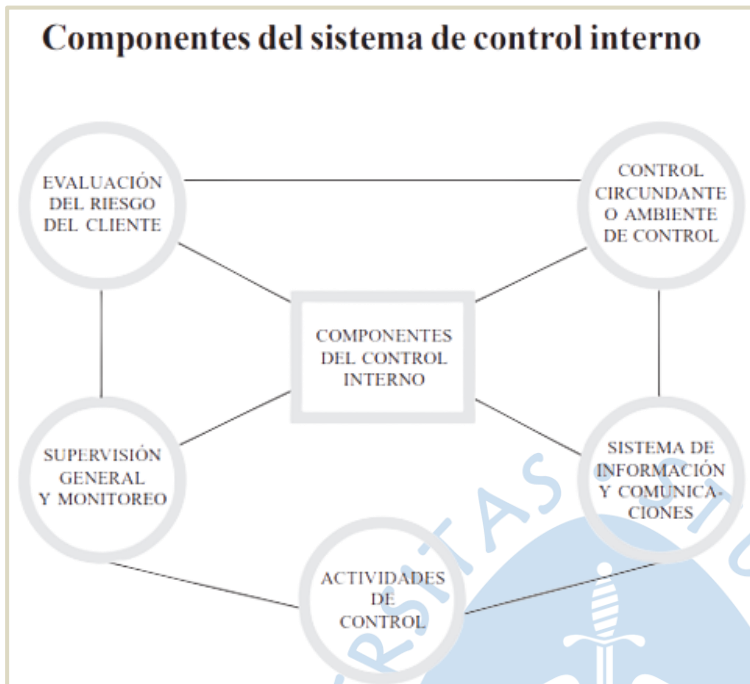


Figura 3

Cuadro de componentes del sistema de control interno



Nota. La figura muestra el proceso multidireccional repetitivo y permanente de los componentes que conforman el sistema de control interno. Extraído de Estupiñán Gaitán, 2011.

2.1.2.3 Principios del control interno

El Marco Integrado Coso 2013 establece diecisiete principios vinculados a los cinco componentes del COSO estructurados de la siguiente manera (COSO, 2013, p.6-7):

Entorno de control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
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.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de riesgos

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

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y Comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de supervisión

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

Figura 4*El cubo COSO*

Nota. La figura muestra la relación directa entre objetivos, componentes y la estructura organizacional de la entidad graficada en un cubo. Extraído de Deloitte, 2015

2.1.2.4 Gobierno Corporativo

Samuel Alberto Mantilla (2013) en su libro Auditoría de Control interno define gobierno corporativo como:

“Un medio por el cual la sociedad puede estar segura de que las grandes corporaciones son instituciones que operan bien y en las cuales los inversionistas y prestamistas pueden confiar sus fondos. El gobierno corporativo crea salvaguardas contra la corrupción y la administración equivocada, al tiempo que promueve los valores fundamentales de la economía de mercado de una sociedad democrática.”

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas” (p.7).

Como lo indica Lefort (2003) el gobierno corporativo está formado por todas las relaciones que se establecen entre los distintos actores de una empresa para conseguir que cada uno haga lo correcto. Muchos aspectos componen el gobierno corporativo y condicionan de una u otra forma el desempeño de la empresa, entre los aspectos que son propios se encuentran la estructura de capital, el sistema

de toma de decisiones, los sistemas de control y los mecanismos de recompensa. Entre los aspectos exógenos se incluyen el mercado, el sistema legal, el mercado por los servicios gerenciales y el grado de competencia en los mercados de insumos y bienes que enfrenta la empresa.

Cabe señalar que la OCDE hace una serie de recomendaciones en las siguientes áreas: derechos de los accionistas, trato equitativo de los accionistas, rol de los accionistas y el papel de la junta directiva, así como la revelación y transparencia de los reportes financieros. Sin embargo, reconoce que no existe un modelo único de gobierno corporativo e indica que hay una serie de elementos comunes en todo buen gobierno corporativo (Estupiñán-Gaitán, 2011).

2.1.2.5 Empresa familiar

Para Ayala y Navarrete (2004) las empresas familiares tienen en común la creencia de que la familia y la empresa son dos instituciones sociales diferentes, cada una con sus propios fines, de cuya concurrencia emerge un nuevo sistema: la empresa familiar.

Según Barroso y Barriuso (2014) en una empresa familiar la propiedad y/o gestión del negocio está en manos de una familia que necesita continuidad porque anhela que el negocio continúe en manos de sus descendientes en el futuro.

Los expertos en organización de empresas familiares aceptan que una empresa familiar significa un negocio legalmente independiente en el que la propiedad y la administración están controladas estratégicamente por una o más familias, que abarcan al menos dos generaciones. La mayoría de los grandes grupos empresariales comenzaron como empresas familiares (Fernández et al. 2015).

Asimismo, es imposible negar la importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país y en el desarrollo integral de una sociedad, argumentando que la empresa familiar constituye el núcleo del tejido empresarial de cualquier región desarrolla, y que ha aportado a la generación de empleo y creación de riqueza. La característica general es que crean un sentido de pertenencia y propósito común para toda la fuerza laboral (Barroso y Barriuso, 2014).

2.2 Descripción de las acciones metodológicas y procedimientos

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se realizó con el objetivo de aplicar el Marco Integrado COSO 2013 como una herramienta de evaluación de los controles internos en la empresa CLN Perú, así como determinar su incidencia en la optimización de los recursos y el sistema administrativo. En este sentido, se utilizó una metodología cualitativa con enfoque descriptivo – documental, desarrollada por medio de instrumentos como: el cuestionario, la entrevista y la revisión, lectura y estudio de documentos.

El presente estudio empleó un cuestionario (ver apéndice A), como instrumento para la recolección de información sobre las acciones ejecutadas en la evaluación y diagnóstico del control interno; para ello se encuestó a socios, gerente general y personal de la organización. Adicionalmente

se llevó a cabo una reunión con la junta de socios y la gerencia para la exposición de riesgos y aprobación de decisiones a fin de encontrar soluciones.

Se logró detectar que el control interno es exiguo en tal sentido se ha propuesto mejoras que permitan cubrir las necesidades tales como optimizar procesos y recursos, minimizar errores contables, evitar robos o fraudes con el fin de salvaguardar los intereses de la organización y velar por la consecución de objetivos; así como acciones de mejoras que permita a la empresa cumplir actividades estructuradas, alcanzables y medibles de control interno para su aplicación y seguimiento minucioso. Asimismo, permitió conocer falencias vinculadas a pasivos y gastos no registrados en el periodo correspondiente.



Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

A través de la entrevista se trabajó el análisis del control interno para las actividades y problemáticas de la empresa. El diagnóstico se realizó bajo la metodología de los 5 componentes del COSO y sus 17 principios:

Entorno de control

Tabla 1

Principio 1

La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
-CLN Perú no cuenta con un código de ética y conducta que permita a la organización definir las responsabilidades de los colaboradores.	-Conductas inapropiadas e irresponsables por parte de los colaboradores que atenten contra el imagen y patrimonio de la Empresa. Por ende, pueden afectar la consecución de objetivos organizacionales.	- Proponer, diseñar e implementar un código de ética y conducta.

Nota. Elaboración propia

Tabla 2

Principio 2

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

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
-No existen evaluaciones de control interno por parte de la gerencia, pero se han establecido niveles jerárquicos que tienen a cargo personal, quienes supervisan y toman decisiones.	-Comportamiento inaceptable de socios y trabajadores que dañen la propiedad de la empresa.	-Establecer un órgano de control interno dentro de la organización.

Nota. Elaboración propia

Tabla 3*Principio 3*

La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> - No existe un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) por escrito. - No existe un organigrama aprobado y formal, no es clara la estructura organizacional. Tampoco se detallan políticas y procedimientos por escrito para el desarrollo de actividades operacionales y administrativas. - Sin embargo, el gerente general es el encargado de velar por la información financiera y mantener comunicación con los jefes del área de operaciones. -No hay un reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) con la finalidad de prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conflicto de intereses, bajo compromiso de los colaboradores, falta de herramientas para sustentar despidos que podrían dar lugar a juicios laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proponer, diseñar e implementar un MOF. -Diseñar flujogramas de actividades operacionales y administrativas, así como su correcto cumplimiento. - Implementar un reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Nota. Elaboración propia

Tabla 4*Principio 4*

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alienación con los objetivos de la organización.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> -No se realiza documentación del proceso de selección y contratación del personal. -Se carece de inducción al personal y se llevan a cabo programas informales de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contratación de personal poco calificado, sin experiencia y habilidades blandas para los puestos de trabajo. -Falta de compromiso y motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un protocolo de contratación, y cumplir con el proceso y tiempos. -Proponer, diseñar e implementar un proceso de capacitación y evaluación.

<p>-No hay evaluación y feedback formal de jefes a subordinados y viceversa.</p> <p>-Existe ligero retraso en pago de la planilla de personal por falta de liquidez.</p> <p>-El personal es familia, amigos o personas cercanas. La mayoría contratado por recomendación.</p>	<p>-Errores por parte del personal que conlleven a perdida económicas.</p>	
---	--	--

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Principio 5

La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<p>-La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades. Sin embargo, carece de un comité de control interno de Auditoría.</p>	<p>-Probabilidad que existan conductas inapropiadas por parte del personal que pueda afectar el patrimonio de la empresa.</p>	<p>-Brindar incentivos de acuerdo con el desempeño tales como reconocimiento a su labor, incentivos económicos, un buen ambiente laboral.</p> <p>-Establecer un órgano de control interno dentro de la organización.</p>

Nota. Elaboración propia

Evaluación de riesgos

Tabla 6

Principio 6

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

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<p>-No se ha realizado un plan estratégico de información y cumplimiento de objetivos tanto para el área administrativa y operaciones.</p> <p>-La administración debe establecer indicadores de gestión.</p>	<p>-Desaprovechar oportunidades de mercado, así como generar pérdidas económicas.</p>	<p>-Proponer, diseñar e implementar un plan estratégico con indicadores de gestión.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 7*Principio 7*

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

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> - Carece de herramientas para la identificación de riesgos tanto administrativos y operacionales. -No se cuenta con seguro de activos fijos e inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gastos por deterioro o perdidas de mercadería. -Pérdidas económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proponer, diseñar e implementar un proceso de evaluación de riesgos. -Contratar seguro anti-siniestros.

Nota. Elaboración propia

Tabla 8*Principio 8*

La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> -No existe código de ética y conducta. -Existe desorganización en cuanto a la rendición de ingresos y gastos, dado que se mezclan gastos personales de la familia con los de la organización empresarial. -Debe haber un procedimiento para la aceptación de servicios y cuidado con la mercadería que se acepta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Corrupción, daños económicos y afectación al patrimonio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Segregar funciones, con la finalidad de evitar errores.

Nota. Elaboración propia

Tabla 9*Principio 9*

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

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> -No existe un comité de auditoría interna. -La administración no tiene identificados los riesgos y los cambios en el entorno que generen impacto en la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desaprovechar oportunidades de mercado, así como generar pérdidas económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar una herramienta para la correcta identificación y control de riesgos.

Nota. Elaboración propia

Actividades de control**Tabla 10***Principio 10*

La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no cuenta con actividades de control plenamente identificadas. -No hay indicadores de gestión establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Por falta de información importante podrían no tomarse buenas decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer plan de actividades de control e indicadores de gestión tales como: -Revisiones periódicas por la administración sobre el desempeño y actividades por área. -Segregación de funciones. -Controles sobre el registro de transacciones y el procesamiento de información. -Revisión de indicadores de desempeño. -Controles físicos sobre bienes y activos. -Control y organización sobre la documentación física.

Nota. Elaboración propia

Tabla 11*Principio 11*

La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> -La contabilidad es tercerizada por lo no se tiene el control registro de los gastos e ingresos. - Recientemente se adquirió un sistema contable lo que ha permitido mitigar el riesgo de fallas y retrasos de comprobantes de pago. -No se cuenta con un software para el área operacional que permita tener control e inventario de la mercadería transportada, por tanto, mayor organización. -No se cuenta con capacitación de tecnologías de la comunicación, uso de app, Google Suite que permita afrontar riesgos administrativos y operacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrasos, pérdida de información, daños económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por la implementación de un software para el área de operaciones. - Implementar un acceso general de correos electrónicos. -Capacitar al personal sobre tecnológicas y aplicativos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 12*Principio 12*

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

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> -No existen políticas y procedimientos establecidos en escrito sobre las actividades administrativas y operacionales. -Carecen de políticas de contratación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Conflicto de intereses, daños económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar y aplicar políticas.

-No hay control interno establecido.		
-No hay políticas establecidas de cuentas por pagar.		

Nota. Elaboración propia

Información y comunicación

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

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

Tabla 13

Principio 15

La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<p>-Existe una comunicación fluida entre gerencia, administración y operaciones lo cual ayuda a la toma de decisiones.</p> <p>-Sin embargo, se carecen de estructura de evaluación de personal, lo cual es importante pues proporciona información sobre las actividades de la empresa.</p>	<p>- No tener la información necesaria para la buena toma de decisiones.</p>	<p>-Mejorar los canales de evaluación y feedback con el personal. Y llevar a cabo reuniones periódicas para estar al tanto de las operaciones de la empresa.</p> <p>-Implementar las inducciones, manual de funciones, reglamento de ética y SST, y comunicarlo a los trabajadores de manera óptima.</p>

Nota. Elaboración propia

Actividades de Supervisión

Tabla 14

Principio 16

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

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> -No se realizan evaluaciones periódicas al personal. -Se carece de plan administrativo para la realización de conciliaciones bancarias. - No hay un rendimiento sincero de los ingresos y gastos, dado a que hay desorganización en cuanto a los ingresos personales de la familia y de la empresa. 	-Daños económicos hacia el patrimonio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar evaluaciones de personal. -Generar herramientas de rendición de cuentas.

Nota. Elaboración propia

Tabla 15

Principio 17

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

Hallazgo	Riesgo asociado	Propuesta
-Se carece de control interno y su implementación.	-Daños económicos hacia el patrimonio de la empresa.	-Ejecutar control interno.

Nota. Elaboración propia

La finalidad de realizar este análisis es con el propósito de que CLN Perú implemente un efectivo sistema de control interno. Estamos convencidos que esta herramienta aporta a que la organización tome cartas en el asunto sobre los riesgos y problemáticas a los que se encuentra expuesta; y con ello lograr objetivos empresariales, minimizar riesgos, reducir la ocurrencia de fraudes y/o corrupción, integrar tecnologías, así como respaldar las actividades empresariales y

comportamiento ético. Por tanto, la implementación y ejecución de las propuestas de mejora que se han planteado promoverá un mejor funcionamiento en las áreas de la empresa y su desarrollo integral.

No obstante, también ejecutamos un análisis documental sobre de la revisión de las actividades vinculadas con las cuentas contables de efectivo y bancos; activo fijo y gastos; identificando los siguientes hallazgos:

Tabla 16

Revisión de actividades vinculadas a cuentas contables

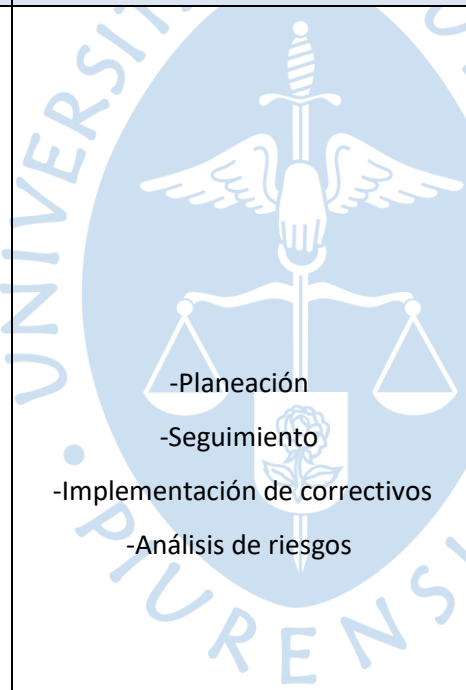
	Hallazgos	Riesgo	Propuesta
Efectivo y bancos	No existe un procedimiento y/o política sobre el manejo del efectivo.	Se ocasionarían daños económicos por mal manejo de recaudación y disponibilidad del efectivo. La ausencia de procedimientos y control podría generar que las personas comentan errores.	Aplicar políticas y reglas para la disposición de efectivo.
	Carencia de arquezos de caja y soporte documentario del mismo.		Realizar arquezos de caja diarios y documentarlos.
	No hay control interno para el manejo de efectivo.		Implementar auditorias.
	No hay responsabilidades establecidas en escrito para el encargado que maneja la disposición de efectivo.		Diseñar e implementar el Manual de Organización y Funciones.
	Desorden y utilización de efectivo para gastos personales de los integrantes de la empresa familiar.		Implementar medidas regulatorias y comunicarlas eficientemente.
Activo fijo	No hay políticas para la utilización de activos fijos.	Se ocasionarían pérdidas económicas.	Implementar políticas y reglas para activo fijo.
	No se evidencia la contratación de seguro para el activo fijo ni siniestros de mercadería.		Contratar póliza de seguro contra siniestros.
	No se realiza capacitaciones sobre el uso de tecnologías, suministros y activo fijo.		Ejecutar capacitación a los trabajadores.
Gastos	No se realiza control e inventario de suministros de oficina.	Registros de gastos innecesarios, que afectan la utilidad	Realizar inventarios.
	Desbalance del gasto por petróleo de las camionetas en actividades que no corresponden a la empresa.		Regularizar gastos y aplicar sanciones.
	No existe política y reglas definidas sobre gastos.		Ejecutar una política gastos.

Nota. Extraído de Cuadro de deficiencias detectadas por componente adaptado de Morales y Moreno, 2014.

Asimismo, realizamos un análisis sobre el mecanismo de control interno y el gobierno corporativo aplicable a la empresa. Para ello empleamos la herramienta integrada de Carvajal y Escobar (2013) extraída de la investigación “Herramienta Integrada de control interno y administrador de riesgos, enmarcada en un buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia”; ello con el fin de definir recomendaciones para una buena gestión y gobierno corporativo:

Tabla 17

Revisión de control interno en marcada en un buen gobierno corporativo

Enfoque	Engloba	Recomendaciones
Control de gestión	 <ul style="list-style-type: none"> -Planeación -Seguimiento -Implementación de correctivos -Análisis de riesgos 	<p>Realizar y aprobar un plan de presupuesto anual y otro estratégico de objetivos a fines a la empresa.</p> <p>Diseñar y aplicar un Manual de Organización y Funciones.</p> <p>Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento del plan anual y estrategias.</p> <p>Identificar los riesgos y sanciones del incumplimiento de los reglamentos internos.</p> <p>Llevar una contabilidad ordenada y bajo las normas contables mundialmente aceptadas.</p> <p>Definir indicadores de gestiones y llevar a cabo evaluaciones periódicas de desempeño al personal.</p>
Órganos de control	Junta de Socios y Gerencia General	<p>Ejecutar reuniones periódicas de juntas de socios para comunicar la situación de empresa y toma de decisiones consensuadas.</p> <p>Brindar facilidades de reuniones virtuales.</p>

		Establecer comité de Gobierno Corporativo y Control Interno.
Revelación de información financiera	Revelar información financiera y no financiera de la empresa.	Brindar credibilidad y confianza a los grupos de interés y el mercado.
Resolución de controversias	Velar por la rápida y efectiva solución de problemas internos y externos.	Elaborar un plan de procedimientos de resolución de conflictos.
Sociedad Familiar	Aplacar diferencias por cambio generacional, toma de decisiones.	Elaborar políticas de sucesión y resolución de intereses particulares que desestabilicen la unión familiar.

Nota. Elaboración propia

De la misma forma, se ejecutó este análisis dada su importancia para el buen gobierno corporativo y el interés que tiene la familia de CLN Perú para generar mayor transparencia y confianza a través de la elaboración de políticas y cumplimiento de propuestas de mejora. La finalidad es velar por la integración de socios, la administración y sus colaboradores. Esto se reflejará en la sostenibilidad y competitividad de la empresa siempre y cuando se lleven a cabo.

Por lo anteriormente descrito, detallamos el siguiente plan para ejecutar los siguientes controles internos:

Tabla 18

Plan de ejecución de control interno

Medidas de control interno	Área responsable	Plazo máximo de ejecución	Frecuencia de realización y/o uso
Proponer, diseñar e implementar un código de ética y conducta.	Gerencia General	2 meses	Continuo
Establecer un órgano de control interno y buen gobierno corporativo.	Gerencia General	12 meses	Anual
Proponer, diseñar e implementar un Manual de Organización y Funciones.	Gerencia General	4 meses	Continuo

Diseñar flujogramas de actividades operacionales y administrativas, así como su correcto cumplimiento y revisión periódica.	Gerencia General, Administración y Finanzas, y Operaciones	6 meses	Continuo
Implementar un reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Operaciones	6 meses	Continuo
Desarrollar y aplicar un protocolo de contratación.	Gerencia General	12 meses	Continuo
Proponer, diseñar e implementar un proceso de capacitación y evaluación.	Gerencia General	6 meses	Semestral
Proponer, diseñar e implementar un plan estratégico con indicadores de gestión.	Gerencia General	12 meses	Anual
Contratar seguro anti- siniestros.	Gerencia General	24 meses	Continuo
Evaluar desempeño y actividades por área.	Gerencia General, Administración y Finanzas, y Operaciones	2 meses	Continuo
Revisión de indicadores de desempeño.	Gerencia General	4 meses	Anual
Inventariar bienes y activos.	Administración y Finanzas	2 meses	Anual
Implementar y utilizar software para el área de operaciones.	Gerencia General	24 meses	Continuo
Capacitar al personal sobre tecnológicas y aplicativos.	Administración y Finanzas	2 meses	Continuo

Aplicar políticas y reglas para la disposición de efectivo.	Administración y Finanzas	1 mes	Anual
Elaborar políticas de sucesión y resolución de intereses particulares.	Gerencia General	6 meses	Anual
Implementar auditorias.	Gerencia General	24 meses	Anual
Implementar políticas y reglas para activo fijo.	Administración y Finanzas	3 meses	Anual
Ejecutar capacitación a los trabajadores trimestral.	Administración y Finanzas, y Operaciones	3 meses	Continuo
Realizar un plan de presupuesto anual y otro estratégico de objetivos a fines a la empresa.	Gerencia General, Administración y Finanzas	2 meses	Anual
Ejecutar reuniones periódicas de juntas de socios.	Gerencia General	2 meses	Trimestral

Nota. Elaboración propia

El aporte del presente trabajo fue brindar como herramienta de gestión el análisis de control interno de la organización, con la finalidad de identificar deficiencias y propuestas de mejoras para una efectiva implementación de control interno que conlleve a la consecución de objetivos empresariales, y que a mediano plazo se vean reflejados en la rentabilidad y la sostenibilidad de la organización. El plan de control interno se encuentra en proceso de aplicación con el compromiso por parte de la gerencia de subsanar los hallazgos en un plazo máximo de 24 meses.

Si bien es cierto existe una back up de experiencia, pues la creación de CLN Perú S.A.C.S proviene del cierre de la empresa Cargueros del Norte Piura S.A.C y cuya fecha de inicio de operaciones corresponde desde abril 2023, se ha detectado poca planificación financiera. Actualmente se atraviesan periodos de falta de liquidez, atraso con el pago de la planilla, falta de pago de deudas de la anterior empresa a bancos y terceros. En tal sentido sus actividades operacionales y administrativas corresponden a una empresa que centra sus esfuerzos para subsistir día a día.

CLN Perú, es una empresa familiar cuya sociedad actualmente se encuentra en la segunda generación. Sin embargo, presenta debilidades de estructura y falta de herramientas que le permitan llevar a cabo estrategias de proyección de mediano y largo plazo.

Como parte del plan de mejora, se realizó una junta de socios y gerencia para exponer las problemáticas encontradas, a fin de subsanar y controlar riesgos, desarrollando las siguientes medidas:

- Se contrató los servicios de un sistema de facturación lo cual es provechoso porque ya no se depende del sistema de SUNAT.
- Se llevó a cabo una jornada para registrar, ordenar y archivar la documentación del área administrativa.
- Se ha implementado una política de cobranza a la cartera de clientes y estandarizados precios de servicios.
- Se han sincerado y registrado cuentas por pagar correspondientes a gastos de la empresa anterior que no se habían presupuestado, y que generaban intereses por no tener un contrato formal y estipulado; así como un cronograma de pagos.
- A pesar, que no se cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) se segregaron las tareas y responsabilidades del área administrativa en cuanto a las actividades de cobranza y caja chica.
- Se dio de alta al personal que no se encontraba en planilla, subsanando la informalidad laboral y minimizando los riesgos que se podría tener con SUNAFIL. Sin embargo, persiste un ligero retraso con el pago de haberes que debe regularizar para realizar una eficiente liquidación de gastos de los colaboradores.
- Se implementó un sueldo a los directivos y socios, con el fin de evitar que haya un desbalance de gastos personales con los de la empresa.
- Se desarrolló la plantilla para la ejecución de control de gastos e ingresos, así como la de la conciliación bancaria y arqueo de caja.
- Se estableció una normativa para el uso de activo fijo, disposición de petróleo y uso de camionetas.

Asimismo, se expuso el plan de control interno y se plantearon las propuestas de mejoras en base a los principios del Modelo COSO 2013, así como medidas a tomar en base al buen gobierno corporativo.

3.2 Desarrollo de experiencia

A través del presente trabajo de investigación, la autora ha presentado aportes y soluciones a la organización en la que labora actualmente. Los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios en pregrado y su experiencia profesional en la empresa han sido base fundamental para el desarrollo de este. Asimismo, expresa plena satisfacción de aportar a través de su TSP en el crecimiento continuo de la familia CLN Perú.

Como parte del desarrollo de su experiencia en este trabajo, la autora ha logrado potenciar sus habilidades blandas; tales como el trabajo en equipo y bajo presión, así como liderazgo y comunicación. Además, pudo desarrollar su capacidad analítica e investigativa para la búsqueda de antecedentes y referencias bibliográficas que sustentan la teoría del presente documento.



Conclusiones

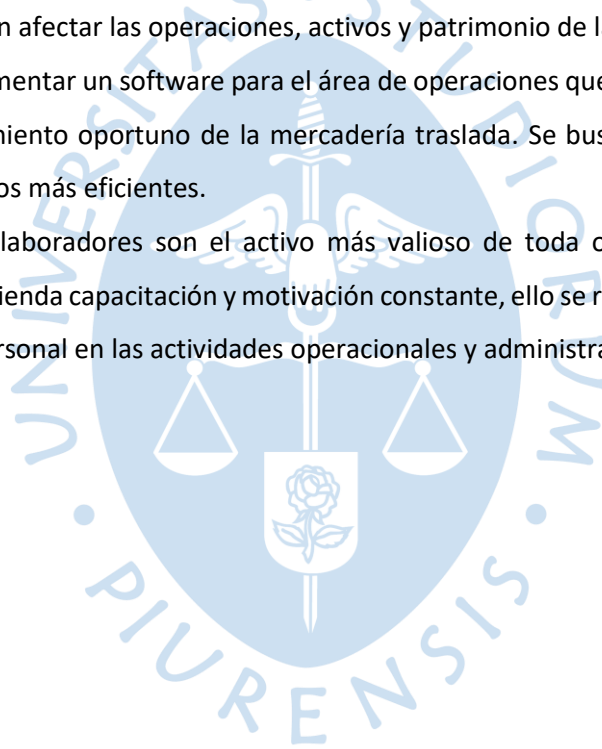
Después de realizar la evaluación del control interno en la empresa objeto de estudio, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La importancia del control interno se basa en el logro de una eficiente gestión financiera, administrativa y operativa; así como en la optimización de recursos que permitan la sostenibilidad de la empresa, pues establece objetivos e identifica las causas de los riesgos y deficiencias para proponer planes de mejora. Por ende, el presente trabajo desarrolla la identificación de problemáticas y recomendaciones para beneficio de Corporación Logística del Norte.
- El control interno de toda empresa necesita ejecutarse, por lo que es necesario llevar cabo un plan operativo con la finalidad de que esta importante herramienta no solo se sustente en la teoría, sino también en la práctica. La familia CLN Perú se ha comprometido a ejecutar las mejoras en un plazo máximo de 24 meses.
- El conocimiento y experiencia de una empresa no son suficiente para hacer frente a las problemáticas, toda empresa debe crecer y adoptar medidas necesarias para estar a la vanguardia del mercado, entre ellos el control interno y una serie de políticas que haga posible su ordenamiento interno, con la finalidad de lograr sus objetivos organizacionales, rentabilidad y sostenibilidad. La familia de CLN Perú es consciente que para crecer debe incorporar el control interno en el ADN organizacional.
- La empresa ejecuta sus operaciones de manera empírica y no tiene un eficiente sistema de control de interno. Sin embargo, asumen la responsabilidad de mejorar; comprometiéndose a ejecutar las recomendaciones establecidas en el presente trabajo. Se estima que se podría revertir las problemáticas actuales de rentabilidad y sostenibilidad en un mediano plazo de tres años. Sus esfuerzos ya han conllevado a subsanar riesgos tales como sanciones por omitir empleados en planilla, para el mes de mayo se había declarado S/.11,900 (once mil novecientos 00/100 nuevos soles) pero en junio se regularizó a S/.14,975 (catorce mil novecientos setenta y cinco 00/100 nuevos soles). Asimismo, se reconoció el pasivo "cuentas por pagar terceros" proveniente del cierre de la empresa anterior, cuyo monto asciende a S/30,000 (treinta mil 00/100 nuevos soles) con una tasa anual efectiva de 10%.

Recomendaciones

De acuerdo con el proceso objeto de este informe y las conclusiones planteadas, formulamos las siguientes recomendaciones:

- Ejecutar el plan de control interno en los plazos establecidos.
- Establecer y definir sus objetivos operacionales, de información y de cumplimiento, ello influirá en que las acciones y actividades estén encaminadas hacia lo que se quiere conseguir.
- Establecer un comité de supervisión y control interno, responsable de la ejecución del plan propuesto en el presente trabajo, buscamos que la organización sea sostenible, eficaz y confiable.
- Contratar seguro anti-siniestros, a fin de estar protegidos ante hechos adversos que pueden afectar las operaciones, activos y patrimonio de la empresa.
- Implementar un software para el área de operaciones que permita organizar y hacer seguimiento oportuno de la mercadería trasladada. Se busca mejorar los procesos y hacerlos más eficientes.
- Los colaboradores son el activo más valioso de toda organización; por ende, se recomienda capacitación y motivación constante, ello se reflejará en una mejor labor del personal en las actividades operacionales y administrativas de la empresa.



Referencias

- Alvarado Pérez, L. A., Rayter Pacheco, A. K., & Rivas Camargo, I. C. (2013). *Las empresas de transporte de carga y su camino a la implementación del control interno*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Ayala Calvo, J. C., & Navarrete Martínez, E. (2004). *Efectos tamaños y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas*. Cuadernos de Gestión Vol. 4. N.º 1 . Recuperado de https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2014). Las empresas Familiares. En F. d. Extramadura, *La agricultura y la ganadería extremeñas* (pág. 75). Fundación Caja de Badajoz . Extraído de <https://fundacioncb.es/wp-content/uploads/2020/09/La-agricultura-y-la-Ganaderia-2014.pdf>
- Bernal Vega, J. L., & Silva Herrera, S. Y. (2019). *Evaluación de la incidencia del control interno en las contingencias contables y tributarias para su reestructuración organizacional de la empresa B&S S.A.C 2017*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo . Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2279/1/TL_SilvaHerreraSalomon_BernalVegalorge.pdf
- Carvajal , A. R., & Escobar , M. E. (2013). Herramienta integrada de control interno y administrador de riesgos, enmarcada en un buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Apuntes Contables*. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/3357>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission. (2013). Control Interno-Marco Integrado. 24.
- Deloitte. (2015). Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno.(pág 12). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/coso1.html>
- Estupiñán Gaitán, R. (2011). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales - Análisis de Informe COSO I y II*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández Pérez , P., Luch, A., Barbero, M. I., Casanova, L., Cerutti, M., Dalla Costa, A., . . . Vidal Olivares, J. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España*. Fundación BBVA. Extraído de https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf (Fernández Pérez , y otros, 2015)
- Gomez Velarde, L. F., & Urbina Fernandez , I. (2021). *Mecanismos internos de gobierno corporativo en empresas familiares*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de

- https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657745/Gomez_VL.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2013). Normal Internacional de Auditoría 315. 42. Recuperado de https://www.auditorscensors.com/uploads/20160405/NIA_ES_315.pdf
- Lefort, F. (2003). *Gobierno Corporativo: ¿Qué es? y ¿Cómo andamos por casa?* Cuadernos de Economía. Recuperado de <https://www.scielo.cl/pdf/cecon/v40n120/art02.pdf>
- Mantilla B., S. (2013). *Auditoria de Control Interno*. Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=rMS4DQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Mondragón Cruz, A. M. (2021). *Análisis y propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de rendición y registro de gastos del personal operativo de una empresa de alquiler de maquinaria pesada*. Universidad de Piura. Extraído de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5317/TSP_CyA_2102.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Morales Aragón , K., & Moreno Ruiz, C. I. (2014). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A.* Universidad del Valle. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10691/CB-0521793.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Extraído de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Polo Sánchez, R. E. (2018). *Polo (2018) publicó su investigación, cuyo objetivo fue demostrar que un efectivo control interno tiene incidencia positiva en la rentabilidad de las empresas de transporte de carga en la ciudad de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10304/polosanchez_rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quirós Velasco, A. J. (2018). *Mecanismos del Control Interno y Gobierno Corporativo aplicables a las Mipymes*. Bogotá D.C.: Universidad Militar de Nueva Granada. Extraído de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20836/QuirosVelascoAdrianaJudith2018.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Apéndices



Apéndice A. Cuestionario para el análisis de control interno de CLN Perú S.A.C.S

<p>I. Entorno de control</p> <p>¿La empresa tiene un código de conducta de conducta y ética?</p> <p>¿Se cuenta con una visión y misión establecida?</p> <p>¿La empresa lleva a cabo actividades que generen integración entre su personal?</p> <p>¿Los perfiles de los puestos están definidos?</p> <p>¿Se han definido las responsabilidades de los trabajadores de la empresa?</p> <p>¿Se cuenta con objetivos definidos?</p> <p>¿Existe un comité de auditoría?</p> <p>¿Existe una estructura organizacional?</p> <p>¿Existe una correcta segregación de funciones?</p> <p>¿Existe un buen ambiente de trabajo dentro de la organización?</p> <p>¿Existe una cultura bien arraigada entre los colaboradores de la empresa?</p> <p>¿Existe un Manual de Organización y Funciones?</p> <p>¿Existen correctos procesos de selección del personal?</p>
<p>II. Evaluación de riesgos</p> <p>¿La administración ha establecido objetivos estratégicos?</p> <p>¿La administración ha establecido un plan estratégico?</p> <p>¿Existe evaluaciones sobre la gestión de la gerencia?</p> <p>¿La entidad emplea una evaluación de desempeño?</p> <p>¿Se han identificado riesgos de fraude?</p> <p>¿Se cuenta con planeación presupuestal?</p> <p>¿Se han identificado riesgos inherentes a las actividades de la empresa?</p>
<p>III. Actividades de control</p> <p>¿Se llevan a cabo actividades de control interno?</p> <p>¿Se cuenta con uso de tecnologías y app en la organización?</p> <p>¿Cuentan con software acorde a la actividad de la empresa?</p> <p>¿Existe una revisión periódica de políticas y reglamentos?</p> <p>¿Se mantiene confiabilidad de la información financiera de la organización?</p>

IV. Información y comunicación

- ¿Se han comunicado políticas y reglamentos tales como el MOF, SST?
- ¿Se llevan a cabo reuniones periódicas con la junta de accionistas?
- ¿Se mantiene confiabilidad de la información financiera de la organización?
- ¿Se reconoce la labor de los colaboradores?
- ¿Se comunica el logro de objetivos?

V. Actividades de control

- ¿Se tiene establecido un proceso de auditoría?
- ¿La administración revisa periódicamente las actividades de control?
- ¿Se hace seguimiento de los procesos?

Nota. Elaboración propia

