

UNIVERSIDAD CATOLICA SEDES SAPIENTIAE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



**CARACTERIZACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA POLLERÍA HUAURA S.A.C. UBICADA EN EL
DISTRITO DE HUAURA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR AL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Rosa Noemí La Rosa Reyes

ASESOR

Hector Orlando Echegaray Romero

Huaura – Perú

2020

AGRADECIMIENTO

El día de hoy, en esta oportunidad al culminar la carrera universitaria como no, agradecer ante todo a Nuestro Dios Todopoderoso por ser el creador de nosotros, por el inmenso amor que nos tiene al dotarnos de sabiduría para poder desenvolvernos y la fortaleza que necesito para seguir adelante, permitiéndonos seguir el ejemplo de su hijo Jesús con convicción de ser una buena persona con valores y virtudes que se debe de poner en práctica en cada momento de nuestra vida.

Agradecer el regalarnos cada día una nueva oportunidad de vida y sobre todo valorarla como un gran tesoro de poder existir y rodearnos de quienes queremos y amamos.

A Dios y a María Santísima, doy mi agradecimiento profundo.

DEDICATORIA

La realización de este trabajo está dedicado a personas que día a día me impulsan a seguir adelante, a no rendirme, a luchar por lo que queremos, y a la vez acompañan en el caminar de mi vida profesional.

Como son mi novio por brindarme su fuerza de apoyo todos los días y el haber hecho posible la realización de mis estudios, a mis padres por la educación y valores que me inculcaron desde pequeña.

A ellos con admiración y un gran cariño dedico el presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad este producto tiene un gusto preferencial para casi la mayoría de la población entre niños, jóvenes, adultos, por consiguiente el negocio se inclina al servicio en este caso a la venta de pollos a la brasa, tan sabroso y peruano como otros platos arraigados en nuestra cultura y tradición, por su auténtico sabor, nos sentimos orgullosos de ser tan peruanos como el pollo a la brasa. Y convencidos de su valor como Patrimonio Cultural de la Nación y riquísimo aporte a nuestra historia culinaria, nos satisface seguir ofreciéndoles a nuestros invitados la deliciosa experiencia de saborearlo con orgullo, pasión y felicidad.

El presente trabajo busca identificar algunas falencias que tiene la pollería para poder optimizar las actividades de control que contribuyan a la gestión administrativa de la empresa, así como lograr la satisfacción de los clientes y lograr su fidelidad.

En definitiva, se tiene que reconocer que la pollería tiene muy buenas prácticas las cuales se deben reforzar para lograr una óptima gestión administrativa, todo esto enmarcado en un solo objetivo, el de expandirse a la ciudad de Huacho para que más familias puedan disfrutar de su excelente sabor y su cordial atención.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento	2
Dedicatoria	3
Introducción	4
Índice General	5
Resumen	8
Capítulo I – Información general sobre la empresa	
1.1 Reseña histórica	11
1.2 Misión	12
1.3 Visión	12
1.4 Valores	13
1.5 Cultura organizacional	14
1.6 Información interna y externa	14
Capítulo II – Planteamiento del Problema	
2.1 Identificación del problema	15
2.2 Formulación del problema	16
2.2.1. Problema general	16
2.2.2. Problema específico	16
2.3 Objetivos	18
2.3.1 Objetivo general	18
2.3.2 Objetivo específico	18

Capítulo III – Plan de Control Interno

3.1	Introducción del control interno	19
3.2	Base teórica	20
3.2.1	Antecedentes	20
3.2.2	Control interno	24
3.2.3	Evaluación del control interno	33
3.2.4	Métodos o técnicas de evaluación del control interno	35
3.2.5	Gestión administrativa	36
3.2.6	Gestión Empresarial	37
3.2.7	Funciones básicas de la gestión empresarial	40
3.2.8	Modelo del COSO III	43
3.2.8.1	Entorno de Control	43
3.2.8.2	Evaluación de Riesgo	44
3.2.8.3	Actividades de Control	44
3.2.8.4	Información y comunicación	45
3.2.8.5	Actividades de supervisión	45
3.2.9	Definición De Términos.	48
3.3	Análisis situacional	50
3.4	Procedimientos de control interno	51
3.5	Limitaciones inherentes del control interno	52
3.6	Clima laboral	53
3.6.1	Metodología de la evaluación	53
3.6.2	Análisis de los resultados	54

3.6.3 Presentación de resultados	54
3.6.4 Proceso de evaluación de desempeño o mejora	76
3.6.5 Metodología de evaluación del desempeño	76
3.6.6 Desarrollo del proceso	77
3.7 Capacitación	77
3.7.1 Identificación de necesidades	77
3.7.2 Plan anual de capacitación	78
3.7.3 Evaluación del plan anual de capacitación	79
3.8 Comunicación interna	79
3.8.1 Análisis situacional	79
3.8.2 Revisión de los canales actuales	80
3.8.3 Propuesta de acciones	80
3.8.4 Plan de comunicación	80
Capítulo IV – Conclusiones	87
Capítulo V – Recomendaciones	89
Capítulo VI – Bibliografía	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la empresa según el COSO III	50
Tabla 2. Limitaciones del control interno.	52
Tabla 3. Encuesta a los trabajadores sobre el clima laboral	55
Tabla 4. Conocimiento de los valores	56

Tabla 5. Conocimientos claramente de las funciones	57
Tabla 6. Se conocen claramente los procedimientos	58
Tabla 7. Aplicación responsable de conocimientos y habilidades	59
Tabla 8. Reporte de deficiencias en la identificación de riesgos	60
Tabla 9. Identificación periódica de los riesgos	61
Tabla 10. Disminución de riesgos en la compra de insumos	62
Tabla 11. Mecanismos de control interno para el manejo de insumos	63
Tabla 12. Mecanismos de seguridad ante robos y hurtos	64
Tabla 13. Forma de hacer los pedidos	65
Tabla 14. Todo es debidamente facturado	66
Tabla 15. Formatos para una mejor organización	67
Tabla 16. Comprensión de los objetivos	68
Tabla 17. Capacitación constante	69
Tabla 18. Control de ventas diarias	70
Tabla 19. Control de inventario físico	71
Tabla 20. Control de cantidad y calidad de insumos	72
Tabla 21. Condiciones de insumos recibidos	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama de la empresa	12
Gráfico 2. Conocimiento de los valores	56
Gráfico 3. Conocimientos claramente de las funciones	57
Gráfico 4. Se conocen claramente los procedimientos	58
Gráfico 5. Aplicación responsable de conocimientos y habilidades	59

Gráfico 6. Reporte de deficiencias en la identificación de riesgos	60
Gráfico 7. Identificación periódica de los riesgos	61
Gráfico 8. Disminución de riesgos en la compra de insumos	62
Gráfico 9. Mecanismos de control interno para el manejo de insumos	63
Gráfico 10. Mecanismos de seguridad ante robos y hurtos	64
Gráfico 11. Forma de hacer los pedidos	65
Gráfico 12. Todo es debidamente facturado	66
Gráfico 13. Formatos para una mejor organización	67
Gráfico 14. Comprensión de los objetivos	68
Gráfico 15. Capacitación constante	69
Gráfico 16. Comprensión de los objetivos	68
Gráfico 17. Capacitación constante	69
Gráfico 18. Control de ventas diarias	70
Gráfico 19. Control de inventario físico	71
Gráfico 20. Control de cantidad y calidad de insumos	72
Gráfico 21. Condiciones de insumos recibidos	73

RESUMEN

El presente trabajo tiene por finalidad la caracterización del control interno en la gestión administrativa en la Pollería Huaura S.A.C., ubicada en el distrito de Huaura, para ello se lleva a cabo un análisis de los aspectos generales que intervienen en el negocio.

Conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa “Pollería Huaura”, teniendo alcance de su historia, visión y misión clara de la actividad que desarrolla, los valores que ponen en práctica, su estructura organizacional con la que cuenta, finalizando con la información externa e interna.

El segundo capítulo como en todo proyecto se enfoca en el planteamiento del problema, con la identificación, justificación y objetivos, imprescindible para comprender los aspectos que conllevan a realizar el trabajo.

En el tercer capítulo, se presenta la estructura del plan de control interno, con una introducción y base teórica del mismo que ayude a comprender la importancia administrativa y empresarial para la pollería, desarrollándose los cinco componentes del COSO, así como sus principios. Análisis situacional en base al control para obtener resultado eficaz permitiendo ser más competitivo. Los procedimientos y las limitaciones del control interno y por último medir los resultados del clima laboral, de la capacitación y la comunicación interna con la propuesta de acciones y el plan de comunicación que se plantea.

Finalmente se cuenta con las conclusiones del resultado del análisis del trabajo, sus recomendaciones y la información de la recopilación bibliográfica.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA:

Pollería Huaura, abre sus puertas y primer local en el distrito de Huaura en el mes de noviembre de 1998, contando con 7 trabajadores y 10 mesas. La visión emprendedora se realiza la apertura con un grupo humano, con el principal objetivo de hacer los productos y servicios de una mejor calidad, desde sus inicios los clientes la prefirieron no solo por los ricos y sabrosos pollos a la brasa sino también por la esmerada atención y el excelente servicio que supera las expectativas de los clientes.

Se cuenta que su actual dueño y fundador junto a su esposa emprendieron este camino basado en el uso de la fusión de leña y carbón, con la sazón de la mezcla de seleccionar mejores ingredientes, logrando un aderezo de excelente calidad.

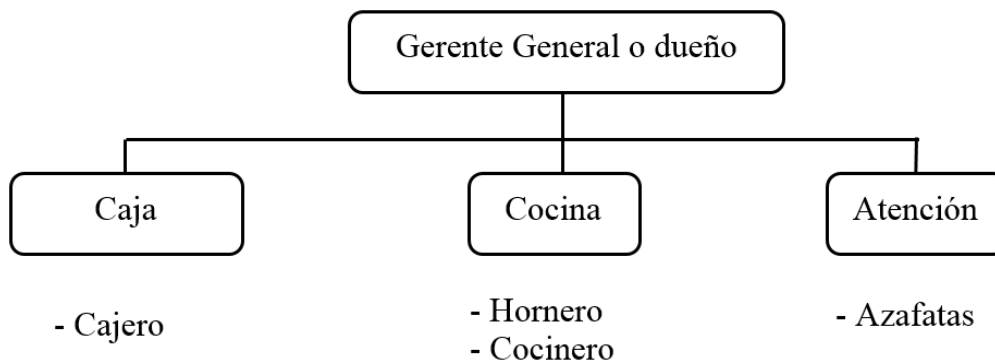
Ante la aceptación que iba obteniendo por parte del público de los productos y servicios decide ampliar un segundo piso en el mismo establecimiento. Luego de esto, decidió incrementar a más trabajadores para el área de horno y cocina.

Actualmente Pollería Huaura tiene más trabajadores. Y ha ampliado su instalación a un tercer piso, a la vez incorporó más mozos para la atención y el horario de atención también es otro factor que decidieron aumentar. Ya que antes, en sus inicios la atención era de 5:00 de la tarde a

11:00 de la noche. Y ahora se abre las puertas al público desde las 2:00 de la tarde a 12:00 de la noche.

Estructura Organizacional (actual):

Gráfico 1.



Fuente: Pollería Huaura

1.2 MISIÓN:

Somos una empresa comprometida con los clientes en ofrecer pollos a la brasa con el mejor sabor en la ciudad con precios competitivos y ofertas atractivas al mercado teniendo un trato personalizado a cada uno de nuestros clientes, con el fin de brindar un servicio que pueda satisfacer y superar sus expectativas de cada cliente de todas las edades, logrando la reiterada preferencia.

1.3 VISIÓN:

Ser una de las primeras pollerías líder en la provincia, en el rubro de restaurantes y lograr un buen posicionamiento en la participación del mercado brindando garantía, calidad y confianza.

1.4 VALORES:

Los principales valores que acompañan desde hace 20 años son:

* Honestidad: Debemos mantener todos los principios por medio de un comportamiento honesto, transparente, orientado a brindar el mejor servicio, cuidando la alimentación y salud de los clientes a un precio justo.

* Solidaridad: Un pilar importante para la consecución de los objetivos de la empresa es el recurso humano que lo integra, por ello con el impulso de la ayuda mutua contribuimos a su bienestar.

* Exigencia: Complacer los paladares más exigentes y que los clientes se sientan satisfechos, contentos y agradecidos por el servicio brindado, nos motiva a ser más exigentes cada día para mejorar y buscar el perfeccionismo.

* Empatía: Ponerse en el lugar del cliente; es decir, en el restaurante se trata a los clientes cómo nos gustaría que a nosotros nos trataran. Así nos adelantamos a sus necesidades para darles un servicio de calidad y comodidad; también adoptamos este trato hacia los colaboradores y otras personas con la finalidad de obtener relaciones que perduren en el tiempo.

* Trabajo en equipo: Un trato justo con equidad y valorar el aporte que da cada miembro de la empresa permite laborar con armonía.

1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL:

En Pollería Huaura el área de recurso humano forma parte central de su estrategia, para ofrecerles condiciones laborales donde se sientan cómodos y posean un excelente lugar para el desarrollo de sus actividades.

Dentro de los factores que motiven al colaborador está el salario y beneficios de descuento en el pollo a la brasa que se ofrece en la pollería, también si estuviera en el horario de noche su pasaje nocturno y un aumento significativo por motivos de días feriados.

Busca a la vez que los colaboradores tengan el compromiso de brindar una buena atención. Y así logren cumplir con las expectativas de los clientes, los cuales apuestan por el negocio.

1.6 INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA:

La Pollería Huaura con los años de experiencia con los que cuenta se encuentra consolidada dentro del mercado con una clientela fiel, pero debido al boom gastronómico en los últimos años se han creado más pollerías dentro de la zona, pero que talvez no brindan un servicio de calidad, pero es importante mencionarlos como principales competidores:

- Pollería Yorkys
- Pollería el Leñador
- Pollería California
- Pollería Don Pineda

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En ocasiones se subestima a las pequeñas y medianas empresas por el tamaño, y se tiene la idea de que no es necesario que estas cuenten con control interno para regular sus actividades tanto administrativas como financieras.

Sería oportuno saber que en Perú las Pymes representan el 99% dentro del sector empresarial, siendo así sería importante conocer cuál es la medida de control interno que estas deben tomar para minimizar los riesgos y así asegurar una buena gestión.

Al paso de los años en la pollería Huaura, con la aceptación de los clientes se realiza el crecimiento en sus ambientes de la pollería y también crecería el personal, el aumento de más insumos para la preparación del plato que se ofrece.

He aquí unos de los factores que conllevaría a los problemas, suscita a que no se tenga un buen control interno en las gestiones administrativas para optimizar la organización y funcionamiento del negocio.

Esto ocasiona que muchas veces la administración no tenga en cuenta el cumplimiento de las actividades del personal, además de que no se controle el buen uso y almacenamiento de insumos, el control de platos consumidos y que estos no hayan sido cancelados antes del retiro de los clientes.

La pérdida de insumos, que no se encuentren en buen estado, éstas son detectadas después de un tiempo, y el personal de cocina aduce no saber que ocurrió, mencionar que los insumos al ser recibidos no tienen el peso requerido, como son las papas quienes llegan listas para la cocción y no se encuentre quien verifique el peso exacto al igual que los pollos que no son adecuados para el giro del negocio, pues se requieren que estén dentro de un máximo de 1,5 kg a 1.7 kg., y al enviar pollos con mayor peso o más grandes se estaría excediendo en el pago.

El excederse en preparación y llenado de crema en días que no hay mucha afluencia de clientes y al dejarlo para días posteriores se podría descomponer.

Control para que los mozos, azafatas y el área de caja realicen bien su función en cuanto al cobro de lo que consumen los clientes para evitar que se retiren sin el pago respectivo como sucede en algunas ocasiones.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.2.1. Problema General:

¿Cuál es la caracterización del control interno en la gestión administrativa de la Pollería Huaura ubicada en el distrito de Huaura?

2.2.2. Problema Específico:

1. ¿Cómo el control interno, en la gestión administrativa permite optimizar los ingresos económicos de la Pollería Huaura?
2. ¿En qué medida la aplicación del control interno ayuda a una adecuada administración de los inventarios la Pollería Huaura?

2.3 JUSTIFICACIÓN

Contabilidad es una ciencia que proporciona información importante a la empresa, institución, negocio, industria sobre si se está obteniendo ganancia o pérdida en el desarrollo de su operación según el giro que realiza, lo cual le sirve para la toma decisiones administrativas y económicas si deben continuar o cambiar el giro de su actividad o medidas a implementar.

Al llevarse a cabo el tema de caracterización del control interno en la gestión administrativa es para indagar en que podría repercutir en los ingresos para la pollería, cuando no se lleva un adecuado control, teniendo la oportunidad que amerita de investigar por haber formado parte de una de sus áreas de la pollería.

La investigación quiere aportar al negocio dedicado a la preparación y venta de pollos a la brasa de la ciudad de Huaura, la utilidad del control interno que le permita saber con exactitud cómo va la gestión administrativa y los eventos que puedan afectar a la empresa, posterior a la investigación se brindarán algunas recomendaciones que ayudarán a optimizar su gestión administrativa.

La importancia de la investigación es demostrar que el control en la gestión administrativa, sirve para obtener resultados eficientes y a la vez demostrar que con un control interno hay mejoría en el aspecto económico en la pollería.

Posteriormente a las encuestas y cuestionarios realizados a los trabajadores sobre la labor que desempeñan se llegará a conclusiones a las cuales se brindará recomendaciones que el dueño de la pollería Huaura tomará en cuenta en beneficio del negocio.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo General:

Determinar y describir las características del control interno en la gestión administrativa en la Pollería Huaura.

2.4.2 Objetivo Específico:

1. Determinar si el control interno en la gestión administrativa permite optimizar los ingresos y gastos económicos de la Pollería Huaura.

2. Describir en qué medida la aplicación del control interno ayuda a tener una eficiente gestión administrativa de la Pollería Huaura.

CAPÍTULO III

PLAN DE CONTROL INTERNO

3.1. INTRODUCCIÓN

El control interno es utilizado por las empresas para las áreas que la conforman con el fin de obtener efectividad. Ello es una herramienta fundamental para cumplir con el control de la administración y sobre todo alcanzar el crecimiento de la empresa o negocio, y evaluar la rentabilidad.

Se define como conjunto de procedimientos y métodos de la organización que sean razonables y ser tomados en cuenta por la administración.

También el control interno se enfoca dentro de una empresa para prevenir los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar el funcionamiento. Y todo el control debe de estar fundamentado en los componentes básicos de éste; en ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control gerencial, la información y comunicación y por último la supervisión.

En base a esto se puede concluir que el control interno en la gestión de una empresa brinda una serie de beneficios ya que se va a reducir los riesgos, logro de objetivos y metas propuestas, fomentar en cada uno la práctica de valores, proteger los recursos, obtener información confiable, promover un buen desarrollo organizacional, cumplimiento de normativas y políticas.

3.2. BASES TEÓRICAS

3.2.1. Antecedentes

Título: “Mejora en los procesos administrativos en restaurante Pollería Pardos Chicken en el distrito de San Borja 2017”

Autor: Fanny Mirella Silva Parreño

Lugar: Lima

Año: 2017

Llega a las siguientes conclusiones

1. Los procesos administrativos se realizan, pero no hay la fortaleza de control para convertirlo en rutina y así mejorar a tiempo cualquier eventualidad que se presente y evitar muchos errores que se en cualquier momento se presentan, administrador es el único que posee la autoridad por así decirlo de resolver cualquier momento de peligro en el local.
2. En los resultados de la encuesta la mayoría de los colaboradores de las áreas indican que es el administrador el único que posee la responsabilidad de la tienda pero con una buena comunicación interna se puede llegar a solucionar situaciones mínimas para lograr grandes objetivos dentro del local.
3. Los restaurantes de pollos a la brasa Pardos Chicken posee un buen mercado de consumo por lo que requiere contratar un buen personal administrativo.
4. El servicio del administrador debe ir acorde con el perfil solicitado y con las expectativas de servicio para mantener un buen clima laboral además de ser aquel que

puede lograr que ese personal pueda tener línea de carrera en el local por su experiencia y buen trato

5. El administrador es un líder por lo general por eso se espera el buen manejo del negocio de arte suya, es quien ve el clima laboral porque del administrador empieza el buen humor de trabajo.

6. El administrador debe permitir las opiniones de sus colaboradores, asimismo realizará la toma de soluciones positivas en el manejo del negocio porque por más líder, el escucha, es la mejor forma de dar solución en el área que tenga problemas en su desempeño.

7. De acuerdo al modelo de medición de fiabilidad de SSPS versión 24 nos indica que es el administrador quien debe velar por el buen desenvolvimiento de todas las áreas en el local para su atención.

Y también brinda las siguientes recomendaciones.

1. Tomando en cuenta los procesos administrativos que han desempeñado antes en el restaurante hacia que el administrador sea cambiado en pocos meses por falta de valores que puede presentar, pero ahora se está tomado en cuenta mucho las referencias de los antiguos trabajos realizados para garantizar parte de desempeño.

2. Los valores éticos ahora forman parte del desempeño, la fiabilidad en las variables lo indican, que es óptimo el servicio administrativo, pero tiene dificultades en desarrollo de su trabajo, se necesita soluciones empáticas y que les convenga a todos.

3. Tomar en cuenta con seriedad y responsabilidad la contratación de las personas que postulan para administradores de un negocio con un análisis psico laboral una inducción y una buena capacitación que haga que el personal este lleno de buenos conocimientos junto a sus valores éticos.

4. En el cuestionario de opinión hecho a los colaboradores se requiere que los administradores a contratar tengan los años de experiencia que se requiere para obtener buenos resultados.

Título: “Diagnóstico y Propuesta de un Sistema de Control Interno para la Empresa de Servicios Pollería KELIKO, en la ciudad de Chimbote”.

Autores: Baca Mau Noyra Yanira y Vega Olivera Edson Heli

Lugar: Chimbote

Año: 2010

Llega a las siguientes conclusiones

1. Carece de formalidad en lo que respecta al Régimen Especial Laboral inscrita para las MYPES, por lo que al mismo modo no se viene elaborando un contrato de trabajo a sus empleados, y desviando sus derechos laborales tal y como indica el Régimen

Especial según Ley N° 28015/MTPE, no existe monitoreo al personal, desorden documentario y no tiene segmentación definidos de los puestos de trabajos.

2. No existe normas de control interno en el rubro servicios, esto crea una incertidumbre en sus empleados, desorden en los registros contables, registros de mercaderías y/o registros de compras y ventas de la empresa.

3. Los problemas del control interno en el rubro servicios de alimento son: una desintegración, desorden e incertidumbre en los puestos de trabajo en las áreas de la Empresa de Servicios Pollería “KELIKO”, debido a que no son controlados, supervisados ni monitoreados para el buen manejo de sus labores, ya que se pudo observar que ninguno de los empleados marca un registro de entrada a su rutina de trabajo ni de salida, del mismo modo se pudo apreciar que no son capacitados ni evaluados constantemente.

4. Se plantea una propuesta para el sistema de control interno que consta de la elaboración de la misión y visión empresarial, políticas, manual de organización y funciones y un proceso de control interno en cada uno de los departamentos de la empresa.

3.2.2. Control Interno

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2013) define al control interno de la siguiente manera “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal 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”. (p.5)

Otros autores también definen a control interno como es el caso de GONZALES (2000) quien menciona lo siguiente: “*El control interno es el sistema por el cual da efecto a la administración de una entidad económica; y en su sentido más amplio, se designa sistema de control interno a la suma de todos los sistemas o métodos que utiliza la administración para lograr sus varios objetivos*”.(p.45)

Por otro lado también se tiene que tener en cuenta lo que HOLMES (2003) nos muestra la siguiente definición de control interno: “*El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía (1) para proteger sus activos, (2) para proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos, (3) para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, (4) para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, (5) para evaluar la eficiencia en las operaciones y (6) para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía*”. (p.120)

Así también podemos mencionar la definición de BRAVO (2008) manifiesta que *el concepto del control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para:*

- *La protección de sus activos (función de protección)*
- *Obtención de información financiera correcta y segura (función informativa)*
- *La promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescrita por la dirección de la empresa. (p.96)*

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission la definición de control interno según COSO III refleja:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías, operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- Es adaptable a la estructura de la entidad, flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

En este sentido también se puede citar a los autores ORTIZ y ORTIZ (2000) manifiestan que *“El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y la veracidad la exactitud y la veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”*(p.126)

Y para concluir se puede citar el concepto de control interno de, ÁLVAREZ (2004) *“El control interno es el conjunto de planes, procedimientos, políticas, normas y métodos de organización, los cuales tiene por objeto asegurar una eficiente seguridad y eficacia administrativa y operativa, así como alentar y supervisar una buena gestión, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal organizado e instituido en cada entidad y proporcionar seguridad razonable de poder lograr las metas y objetivos propuestos”*. (p.241)

Después de haber visto el concepto de control interno de muchos autores se puede decir en términos generales que el control interno debe de brindar seguridad razonable para la toma de decisiones en bienestar de la empresa, también nos revira para proteger los activos tangibles e intangibles, también proporcionara herramientas para que la empresa sea mas efectiva. Este control interno estará a cargo de los entes superiores de una empresa como los gerentes y administradores. Si se tiene un buen control interno tendrá una buena gestión así como un buen manejo de los recursos así como de disponer de las acciones correctivas pertinentes.

El control interno tiene objetivos los cuales son mencionados por KELL y BOYNTON (2007) así:

- **Información:** *constante, completa y oportuna que es fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que significa la base para las decisiones gerenciales y la formulación de planes futuros.*
- **Protección:** *que presenta el más claro objetivo, porque es la protección de los intereses del negocio, tanto contra debilidades humanas (desfalcos y otros), como el de la cobertura de seguros para proteger particularmente el activo fijo de la entidad.*
- **La eficiencia de operación:** *que actualmente es uno de los objetivos que atraen la atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de las empresas.(p.85)*

También es importante tener en cuenta los elementos de control interno mencionados por HOLMES (2002) según este autor se pueden agrupar en cuatro elementos:

- a. **Organización.** Los elementos del control interno que interviene en ella son:
 - Dirección, que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
 - Coordinación que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
 - División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registro.

- Asignación de responsabilidades, que establezca nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas. En el marco de este principio fundamental, este aspecto consiste, en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien debidamente autorizado para ello.

b. **Procedimiento.** Siendo necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización, siendo para ello necesario.

- *Planeamiento y sistematización.*- Para ello es deseable encontrar un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, que de manera usual asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos; reducir errores; abreviar el proceso de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresurables.

- *Registro y formas.*- Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

- *Informes.*- Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

c. **Personal.** El sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo.

Los elementos que intervienen en este aspecto son:

- *Entrenamiento.*- Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigencia más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la empresa.
- *Eficiencia.*- Luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad.
- *Moralidad.*- Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control.
- *Retribución.*- Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer a ra desfalcar al negocio.

d. **Supervisión.** Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control; organización, procedimiento y personal.

El autor ÁLVAREZ (2017), en su libro presenta las siguientes características que todo control interno debe de tener para que sea efectivo:

- **Que permita comparar.** La mejor forma de determinar si un resultado es o no satisfactorio, si se ajusta a lo previsto y si el rendimiento de una persona o unidad es bueno o malo, es comparándolo con una base establecida, modelo estándar.

- **Que tenga un costo razonable.** Todo control debe tener, por principio, un costo inferior a la evaluación de las desviaciones de la función controlada. En otras palabras, si las fallas o errores que puedan producirse tiene un costo más bajo que el del control a implantar, éste último no se justifica, desde un punto de vista económico. en algunas oportunidades o en ciertas actividades puede, sin embargo, establecerse un sistema de control que no sea económico cuando se justifique por razones psicológicas, de seguridad o por otras necesidades específicas.

- **Que sea oportuno.** La información que se deriva de cualquier sistema de control, debe ser conocida en el momento en que se lo necesite y con el tiempo suficiente como para poder adoptar medidas correctivas en forma oportuna. En todo caso, el sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes que ellas ocurran realmente (control preventivo).

- **Que sea preventivo.** Como las fallas o desviaciones tiene que ser enmendadas antes de que los hechos estén consumados, el control debe detectar

tendencias a medida que se va efectuando la ejecución, de tal manera que sirve de pronóstico de lo que ocurrirá y, no solamente, para confirmar acontecimientos que ya no se pueden remediar. Esto se complementa con una planificación que ofrezca alternativas de acción ante las distintas tendencias que detecte el control.

- **Que sea independiente.** No debe existir dependencia ni relaciones jerárquicas entre quienes realizan una función determinada de control o encargados de su control. Debe existir independencia entre verificador y verificado.

- **Que sea frecuente y sorpresivo.** Una parte importante de los resultados de un adecuado sistema de control, radica en el efecto psicológico que ejerce sobre las personas fiscalizadas. De acuerdo a esta circunstancia y principalmente, en los casos de controles selectivos o parciales, es recomendable que los actos de control (arqueos, conciliación y verificaciones sean frecuentes y sorpresivas), es decir, que constantemente se controle, pero que las personas encargadas de las funciones a controlar ignoren el momento en que se practicará, como también desconozcan las materias a inspeccionar.

- **Que sea comprensible.** Los controles deben ser totalmente claros, comprensibles y fáciles de utilizar para las personas que tienen que conocer sus resultados. Algunos sistemas de control, especialmente aquellos basados en fórmulas matemáticas, gráficas de punto de equilibrio, complejas, análisis detallados e impresiones de computador no siempre son comprensibles a los administradores que deben usarlas.

- **Que sea flexible.** Los controles deben poseer la elasticidad necesaria para adaptarlos a circunstancias cambiantes e imprevistas; deben continuar siendo aplicables aún en el caso de cambios de planes, ante situaciones de emergencia o ante reconocidos fracasos. Si los controles son absolutamente rígidos, una falla o imprevistos que alteren la ejecución o planes pueden ocasionar una pérdida de control, a menos que se hayan previstos situaciones alternativas.

- **Que asegure una acción correctiva.** No es suficiente, tan solo, detectar las desviaciones con relación a los planes, sino que un sistema de control debe indicar dónde han ocurrido las fallas, quién es el responsable de ellas y qué debe hacerse para corregirlas. El control se justifica solamente si las desviaciones experimentadas con respecto a los planes, se corrigen a través de la retroalimentación y la dirección apropiada.

- **Deben ser objetivos.** Para que el control sea objetivo, la norma o medida de comparación deberá ser determinable y verificable. Las normas pueden ser cuantitativas, tales como costos, horas-hombres por unidad de servicio de determinación de un proceso, también pueden ser cualitativos, tales como un programa de capacitación con características específicas o el logro de una clase determinada de evaluación de la calidad de persona.

- **Que sea coordinado.** El control le da un aspecto práctico a las otras funciones fundamentales de la administración, que son la planeación, la organización y la ejecución; si alguna de éstas es inadecuada, por cuanto no tenga como resultado las metas

deseadas, ese hecho se hará rápidamente por medio de un coordinado sistema de control por su íntima relación con todas y cada una de estas actividades.

También el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) establece tres objetivos en los que debe centrarse el control interno tales como:

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

3.2.3. *Evaluación del control interno*

El contador García (2012) ha utilizado los siguientes términos para referirse en cuanto a la calificación del control interno.

- **Satisfactorio:** Cuando se cumplen todas las disposiciones establecidas y se aprecia que el ambiente de control es favorable. Pueden existir algunos errores contables dentro del año fiscal pendientes de ajuste, pero no distorsionan los resultados de la entidad.

- **Aceptable:** Cuando las deficiencias encontradas en el control interno contable y administrativo son de menor gravedad y de fácil solución o hasta el momento no han incidido en el control de los recursos y de producirse alguna irregularidad, sería fácilmente detectable por la entidad. Pueden existir errores contables que corresponden o no al año fiscal, pero no determinan en los resultados de la entidad.

- **Deficiente:** Cuando existe violación de principios elementales de legalidad y de contabilidad generalmente aceptados, así como de control, que pueden afectar los recursos de la entidad, no se detectan graves irregularidades en el control de los recursos, pero están creadas las condiciones para que ello ocurra, o existen errores contables y algunos atrasos en el registro de los hechos económicos, que determinan en los resultados de la entidad.

- **Malo:** Cuando hay incumplimientos graves de los principios de legalidad, control y procedimientos que pueden propiciar o han propiciado la comisión de hechos delictivos con impunidad. Existen violaciones de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados: atrasos de consideración en el registro contable de los hechos económicos y errores contables que corresponden al año fiscal anterior, que no han sido ajustados. Todo ello implica distorsión de los resultados de la entidad. (p.203)

También cabe recalcar que Monroy (2008) menciona que un control para que sea efectivo debe de cumplir lo siguiente:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades.
- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización.
- Recursos humanos de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades. (p.158)

Todos estos elementos son importantes para lograr los objetivos de la empresa, pero lo más importante es tener una administración sólida y dispuesta a llevar a cabo un buen control interno, de lo contrario no se tendrán los resultados que se esperan.

3.2.4. Metodología de Evaluación del Control Interno

El autor Estupiñán (2006), en su libro nos menciona tres métodos para la evaluación del control interno.

1. Método de Cuestionario: Son una serie de preguntas elaboradas con la finalidad de recabar información confiable. Todas las preguntas son diseñadas con la finalidad de que se obtenga información para determinar fortalezas y debilidades. Una buena elaboración de preguntas, la aplicación adecuadamente de este cuestionario permitirá identificar las áreas críticas si hubiera.

2. Método narrativo o descriptivo: La define como la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Este método, que puede ser aplicado en auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el relevamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. Este sistema es llamado también “narrativo” aplicado a pequeñas y grandes empresas, usualmente en las pequeñas se utiliza para obtener información sobre sus actividades básicas y formas de las operaciones, y para las empresas grandes es necesario aplicarlos para conocer el negocio y después elaborar un flujograma por cada tipo de operación que cuenta la empresa.

3. Método gráfico o Diagrama de flujo: consiste en describir la estructura orgánica de las áreas con la auditoria, y los procedimientos que son a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. Este método es un complemento muy útil porque la representación básica de los circuitos y ciclos administrativos de la empresa pueden ser utilizados por varios años, en el caso de exámenes recurrentes, y localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia administrativa. Entre sus principales ventajas están el de identificar la existencia o ausencia de controles financieros así como operativos, permitir al auditor apreciar en

forma panorámica los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento y facilitar la presentación de recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la empresa sobre asuntos financieros y operativos.(p.245)

3.2.5. Gestión Administrativa

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal. En los artículos anteriores, analizamos qué es la legislación administrativa y cuáles son sus principios.

Si se quiere entender con mayor precisión la gestión administrativa se deben de tener presente los diferentes conceptos tales como:

Taylor (1911) define a la administración como: “El objeto principal de la Administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”. (p.132)

También Fayol (1980) menciona que “la doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de las empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier otra índole; sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues responde tanto a las necesidades del ejercicio como a las necesidades de la industria; añade: Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (p.214)

3.2.6. Gestión Empresarial

Para que una empresa pueda seguir con sus operaciones con normalidad necesita tener beneficios económicos, caso contrario la empresa estaría en serios problemas pues no podría producir ni pagar los impuestos correspondientes, y es ahí donde se deben de gestionar de manera óptima los recursos económicos. Estos recursos por lo general son escasos es por ello que constantemente debe de estar buscando nuevos inversores o fuentes de capital para cubrir los costos y gastos.

Para una mejor comprensión de la gestión empresarial presentamos el comentario del especialista DE LA CRUZ (2000) la gestión es: *“la aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico, añadido y acto continuado) mediante decisiones que; efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados.*

Acción y efecto de gestionar, o sea, efectuar trámites o diligencias para realizar a concluir un asunto público o privado”. (p.167)

Es por esta razón que la empresa debe de buscar constantemente optimizar los recursos económicos, y de esta manera optimizar sus ingresos, para lograr esto es necesario el uso de la tecnología de la información, que en los últimos años ha sufrido muchos cambios y cada vez son más complejas y beneficiosas para las empresas.

Pues, esta utilidad de esta tecnología se presenta, en general, en dos facetas:

a) Como instrumento necesario en la planificación y dirección de las actividades empresariales.

b) Como medio para facilitar la supervisión o control de lo realizado, y de cómo se ha llevado a cabo.

Del mismo modo las empresas en la medida en que se pueda debe de disminuir la toma de decisiones al azar y sin tener la información adecuada y necesaria, así mismo debe de contar con un plan o programa en donde debe estar vislumbrado el rumbo de la empresa y lo que se va hacer en el corto, mediano y largo plazo para lograrlo.

La comunicación fluida y constante dentro de toda empresa es fundamental, ya que esto permitirá contar con un excelente clima laboral y sobre todo buenas relaciones entre los trabajadores.

Sin duda el gerente debe saber tomar decisiones y saber conducir a la empresa es así que Sánchez (2001) menciona algunas características que debe de tener todo gerente de éxito.

- Capacidad para tomar decisiones.
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas.
- Habilidad para despertar entusiasmo.
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia.
- Habilidad para supervisor, control y liderar.
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes.
- Habilidad para detectar oportunidades y generar nuevos negocios

- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos.
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse (p.98)

Dependiendo del tamaño de la empresa se deberán de tomar ciertas decisiones o se realizarán actividades con la finalidad de lograr la productividad, sostenibilidad y la competitividad es así que el autor Hall (2006) hace referencia a las técnicas que deberá de tomar dependiendo del tamaño de la empresa. Es por ello que aquí el autor muestra ciertas técnicas.

- **Análisis estratégico:** diagnosticar el escenario, identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa, organizar, determinar las funciones y estructura necesaria para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

- **Gestión de la Tecnología de información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de Operaciones y Logística de Abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente. (p.231)

3.2.7. Funciones básicas de la gestión empresarial

Según Moore (2003) el proceso de gestión empresarial se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básica. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculan entre sí mediante la función de liderar, los cuales los define para mayor apreciación:

a. La planificación, es la función que representa el coronamiento de la gestión. Las actividades de planificar determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación. Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica de las decisiones de planificación.

Es así, que los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo ha de figurar entre los de mayor importancia.

Es por ello, que si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella. En su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

b. Organizar, esta función busca englobar las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes de acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

c. Liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores. De ahí, la función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

d. Controlar, esta función requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento, 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad de control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir. (p.145)

3.2.8 Modelo Del Coso III

Según el “Resumen ejecutivo” realizado por el Instituto de auditores internos de España el año 2013, este es un modelo conceptual el cual ha proporcionado directrices de diseño, implementación, evaluación y mejora para un modelo de gestión de riesgos que identifique, valore, evalúe y otorgue una respuesta, información, comunicación y monitoreo de riesgos.

En el presente documento también se menciona lo siguiente con respecto al control interno:

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, 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.”

Componente del control interno

El COSO III consta de cinco componentes integrados según menciona el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (“COSO”)(2013), los cuales son:

3.2.8.1. Entorno de control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollará el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a

cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

3.2.8.2. Evaluación de riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

3.2.8.3. Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

3.2.8.4. Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información in-

terna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

3.2.8.5. Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

Principios

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO 2013) establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. A continuación, se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno.

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 deben 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.

3.2.9 Definición De Términos

a. Evaluación. - El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

b. Actividades. - Se le llama actividad económica a cualquier proceso mediante el cual se adquieren productos, bienes y los servicios que cubren nuestras necesidades o se obtienen ganancias.

c. Gestión. - La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

d. Observaciones. - La observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación.

e. **Inventario.** - Lista ordenada de bienes y demás cosas valorables que pertenecen a una persona, empresa o institución.

f. **Ingrediente.** - Elemento que forma un compuesto, en especial de un compuesto destinado a la ingestión.

g. **Recurso.** - Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo una empresa.

3.3 Análisis situacional del área en base al control interno del modelo del COSO III

A partir de aquí se desarrollará un breve análisis basado en los componentes según el Modelo Coso III.

Tabla1.

Pollería Huaura	
1. Entorno de Control	Cuenta con valores éticos establecidos, pero se propone una mejora en la estructura organizativa para asignar funciones y responsabilidades al recurso humano.
2. Evaluación de Riesgos	El no contar con una evaluación de riesgos llevaría a que no se cumplan los objetivos que se establece, ya que no se sabría gestionar en caso de que se presente los riesgos que toda empresa debe asumir.

3. Actividades de Control	Acciones establecidas por el negocio que siguen un procedimiento para un control de gestión.
4. Información y comunicación	Se observa que cuenta con una información y comunicación eficiente dentro del negocio entre todos los trabajadores de la pollería.
5. Actividades de supervisión	El negocio realiza supervisiones a sus trabajadores periódicamente pero no existe evaluación de las deficiencias encontradas.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Procedimientos de control interno

Dentro de la Pollería Huaura no está implementado a un 100% el control interno a la administración para una buena gestión, hace falta que estos se pongan si o si bajo una supervisión.

Procedimiento de control tiene que incluir funciones, instrucciones, responsabilidades que forma parte del pilar fundamental para desarrollar las actividades del negocio que abarquen todas las áreas con el fin de alcanzar los objetivos que se propone.

A partir de aquí se generará información útil donde se establezcan las responsabilidades con el fin que se tenga un control por parte de la administración para el cumplimiento de las funciones que se quiere alcanzar y así obtener mejores resultados.

- Debe de existir una jerarquía de autoridad, para generar controles.

- Una definición clara y precisa de funciones y responsabilidades de cada colaborador.
- Un encargado de la pollería en general que suministre información de los resultados oportuna al área administrativa y contable.
- A la vez que brinde información a la gerencia general de las operaciones y exponerlos con claridad.
- Un autocontrol por parte de la administración encargándose de un análisis efectivo contra los posibles errores.
- Contar con un análisis presupuestario para las operaciones que se den en el futuro, y así se llegue a una gestión proyectada y de futuros objetivos.
- Controles que dados estos, estimulen el desarrollo de las responsabilidades de los colaboradores.

Procedimientos frente al control interno:

- Establecer responsabilidades.
- Definición de procedimientos.
- Una evaluación de la organización.
- Limitaciones de autoridad y responsabilidades.
- Protección de los recursos.
- Aplicar sanciones para la administración de personal.
- Recomendaciones
- Métodos para la evaluación de control de la gestión.
- Inducción y capacitación al personal

3.5 Limitaciones inherentes del control interno

Si bien es cierto al hablar de limitaciones que surgen dentro del control interno hablamos de los sucesos o factores que de alguna manera u otra ocurren y no pueden ser controlados por medio de actividades de controles.

Factores que impiden llevar a cabo el control interno dentro de la Pollería Huaura:

Tabla 2.

Limitaciones Inherentes	<p><u>Objetivos:</u></p> <p>La falta de adecuación de los objetivos establecidos por el dueño del negocio.</p>
	<p><u>Dinero y tiempo:</u></p> <p>El proceso de desarrollo de control interno en la gestión administrativa de la pollería no tiene que ser tan costosa o sobrepasar sobre el costo de obtener un beneficio a la vez que no conlleve mucho tiempo en evaluarlo.</p>
	<p><u>Error humano:</u></p> <p>Cuando por parte de los trabajadores no se tiene un control exacto de lo recibido por parte de los proveedores, y se falla en cantidades de unidades o peso.</p>
	<p><u>Áreas a quienes está dirigido el control:</u></p> <p>Debe llevarse desde el punto más alto del negocio como es la gerencia, administración, jefe de servicios, terminando en la base de la pollería que es atención al cliente en caso de mozos y azafatas. Y todas las áreas deben estar comprometidas al control interno.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.6 Clima laboral

Se entiende por clima laboral que es el medio donde se desarrolla el trabajo cotidiano del ser humano. El cual se determina por medio de la satisfacción del factor humano y que repercute en la productividad o logro de sus objetivos propuestos. Y así lograr éxitos para la empresa o negocio.

3.6.1 Metodología de la evaluación

Las metodologías que se emplearán para la evaluación que permitirá conocer las inquietudes de clima laboral serán la encuesta y la entrevista.

Aplicada tanto al gerente general como a los colaboradores de la pollería con el fin de que se lleve a cabo la evaluación y así obtener respuestas que involucren el clima social y de compañerismo que se desarrolla entre cada uno de los trabajadores.

3.6.2 Análisis de resultados

Instrumento que proporciona un diagnóstico de una serie de factores que inmiscuyen el ámbito de clima laboral:

La satisfacción: que tiene el personal al trabajar a gusto o satisfecho en su área y sentirse una persona útil.

Responsabilidad: el trabajador se sienta comprometido con la pollería y en espera de mejores resultados sin presión por su encargado de tienda.

Influencia: la labor que realiza el trabajador de cada área influye en los resultados de los objetivos de la pollería, ya que su participación es de suma importancia.

Trabajo en colaboración: como cada uno de los trabajadores junto a demás personal colaboran para el cumplimiento de los objetivos trazados por la pollería.

3.6.3 Presentación de resultados

Preguntas de la encuesta sobre la metodología de clima laboral realizada a los trabajadores de la Pollería Huaura.

De un total de 17 encuestados:

Tabla 3.

Preguntas	Si	No
¿Se encuentra a gusto con el pago que recibe por el cumplimiento de sus labores?	15	2
¿Se encuentra conforme con el horario establecido para laborar?	15	2
¿El ambiente en que labora le parece cómodo?	17	0
¿Existe alguna presión para la realización de su labor?	0	17
¿Considera que diariamente está en constante aprendizaje?	11	6
¿Su desempeño de Ud, es el adecuado?	16	1
La relación entre los compañeros de trabajo, ¿suele ser siempre amistosa y/o de compañerismo?	15	2
¿Cuenta con beneficios de descuento y oportunidades de crecimiento dentro del negocio?	15	2

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados se ve que a la mayoría de las preguntas se obtiene una cifra positiva lo cual quiere proporcionar que cuentan con un buen ambiente de clima laboral basado en los factores fundamentales que se debe de tener en cuenta.

Si bien no todo es positivo porque tenemos una variable donde se invierte y es mayor la cifra en negativo, es porque se trata de que si hubiera una presión para la realización del trabajo, lo cual está muy bien. Manifiesta no presentarla.

Resultado de la encuesta sobre el control interno en base a los componentes, aplicado los trabajadores de la Pollería Huaura.

De un total de 11 encuestados

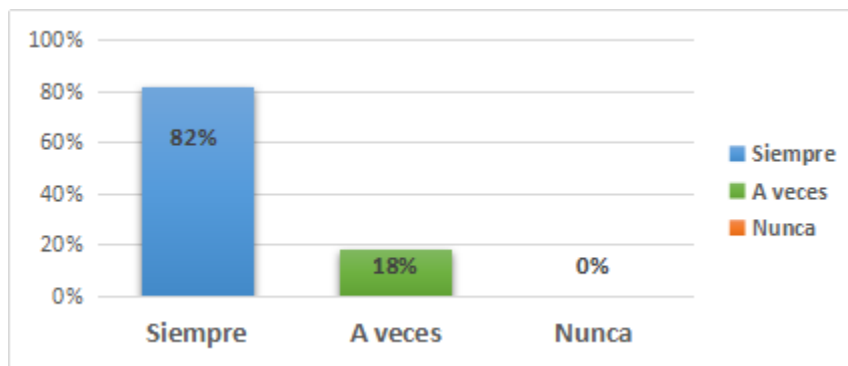
I. ENTORNO DE CONTROL

1. ¿En la empresa se establece y comunica claramente los valores que los trabajadores de la empresa deben practicar cuando realiza su trabajo?

Tabla 4.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	82%
A veces	2	18%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia

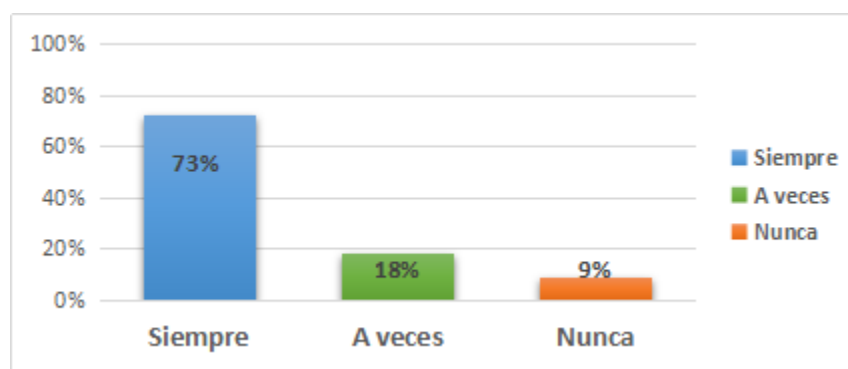
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 82% manifiesta que se les comunica claramente los valores de la empresa, por otro lado hay un 18% que manifiesta que a veces se les comunica los valores, por lo que se puede apreciar es muy positivo el resultado, pues casi todos conocen acerca de los valores de la empresa.

2. ¿En la empresa se establece y comunica claramente las funciones y responsabilidades de los trabajadores?

Tabla 5.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	73%
A veces	2	18%
Nunca	1	9%
Total	11	100%

Gráfico 3.



Fuente: Elaboración propia

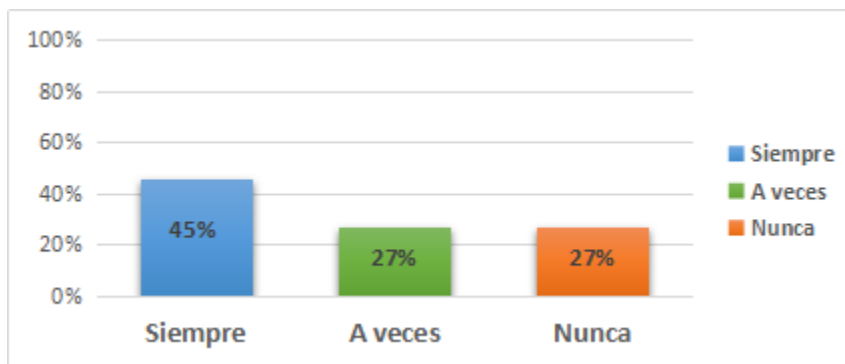
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 73% manifiesta que se les comunica claramente las funciones y las responsabilidades, un 18% manifiesta que solo a veces se les comunica sus funciones y responsabilidad, por otro lado hay un 9% que indica que no se les indica, por lo que se concluye que hay un 27% de los colaboradores que no tiene muy claro sus funciones y responsabilidades esto debería de reducirse a 0% para que cada colaborador realice bien su trabajo.

3. ¿En la empresa se establecen y comunican claramente mecanismos, procedimientos, políticas, objetivos etc. De control interno de las operaciones comerciales de la empresa (compra, producción, ¿y venta)?

Tabla 6.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	45%
A veces	3	27%
Nunca	3	27%
Total	11	100%

Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia

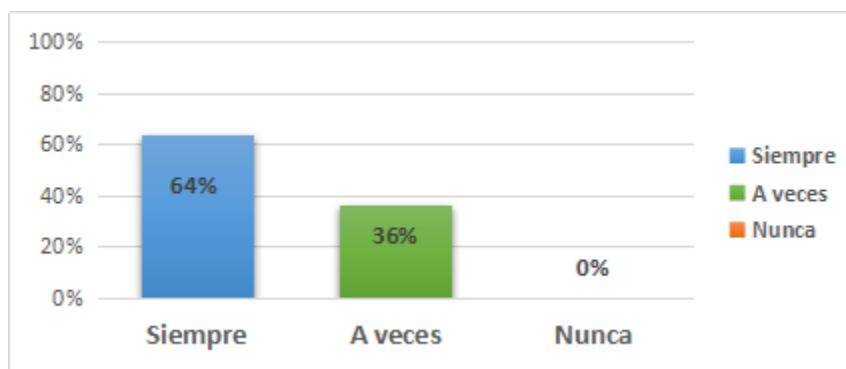
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 45% manifiesta que si se comunican claramente los objetivos y políticas de control interno, hay un 27% que manifiesta que a veces y por último un 27% manifiesta que nunca. Son preocupante los resultados, pues menos de la mitad tiene claro el procedimiento y políticas.

4. ¿Los trabajadores de la empresa aplican responsablemente sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en el desempeño de su trabajo?

Tabla 7.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
A veces	4	36%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 5.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 64% manifiesta que si aplican responsablemente sus habilidades y destrezas en el desempeño de su trabajo, hay un 36% que solo a veces lo aplican, por lo que se puede apreciar es muy bueno que la mayoría de colaboradores aplique sus habilidades en el desempeño de su trabajo.

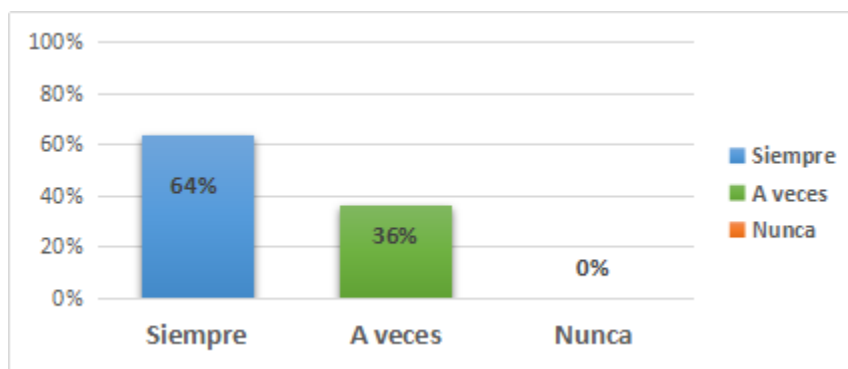
II. EVALUACIÓN DEL RIESGO

1. ¿En la pollería se reporta las deficiencias que ocurren en el desarrollo de las operaciones para facilitar la identificación de riesgos?

Tabla 7.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
A veces	4	36%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 6.



Fuente: Elaboración propia

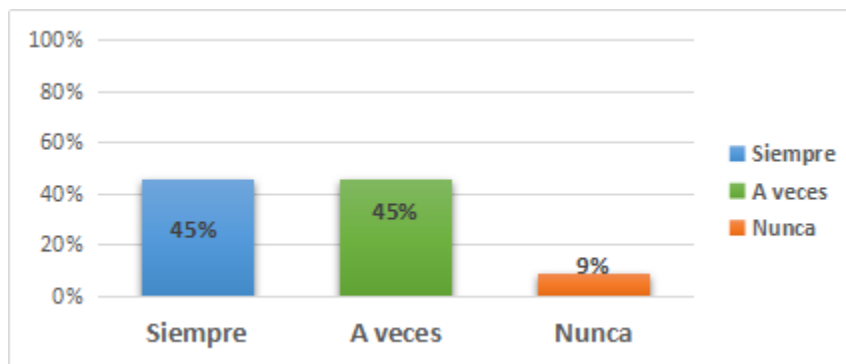
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 64% manifiesta que si se reportan las deficiencias para facilitar la identificación de riesgos, pero hay un 36% que manifiesta que solo a veces se reportan las deficiencias. Lo cual debería ser que si o si siempre se comuniquen las deficiencias.

2. ¿En la empresa se identifican y analizan periódicamente los riesgos en la compra de insumos e ingredientes, producción y venta de pollos a la brasa para establecer estrategias de prevención o disminución?

Tabla 9.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	45%
A veces	5	45%
Nunca	1	9%
Total	11	100%

Gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia

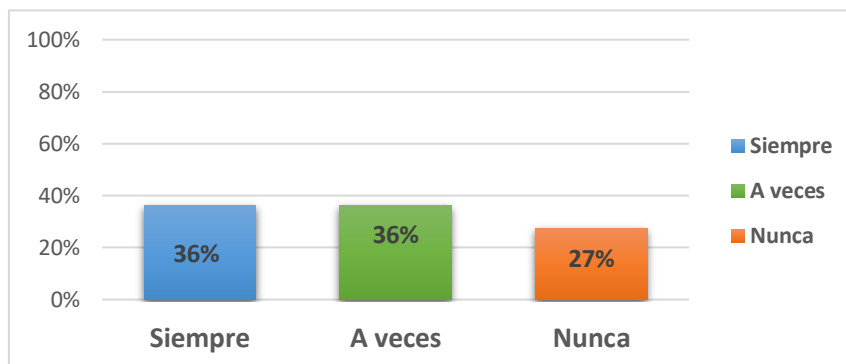
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 45% manifiesta que periódicamente se analizan los riesgos, también el 45% manifiesta que a veces se identifican para prevenir o reducir los riesgos, por otro lado hay un 9% que considera que nunca se hace un análisis de los riesgos. Como se puede apreciar en el gráfico si se junta el a veces con el nunca sería una cifra que alarma ya que no se analizan los riesgos en las compras de insumos e ingredientes para disminuirlos.

3. ¿En la empresa se toman acciones eficaces para disminuir los riesgos en la compra de insumos e ingredientes, producción y venta de pollos a la brasa?

Tabla 10.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	36%
A veces	4	36%
Nunca	3	27%
Total	11	100%

Gráfico 8.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 36% manifiesta que se toman acciones para disminuir los riesgos en la compra de insumos, un 36% manifiesta que solo se da a veces la toma de acciones y un 27% manifiesta que nunca se toman acciones para disminuir los riesgos en la compra de insumos. Por lo que se puede apreciar hay un 27% que preocupa pues manifiestan que nunca se realiza, cuando debe ser primordial la toma de acciones.

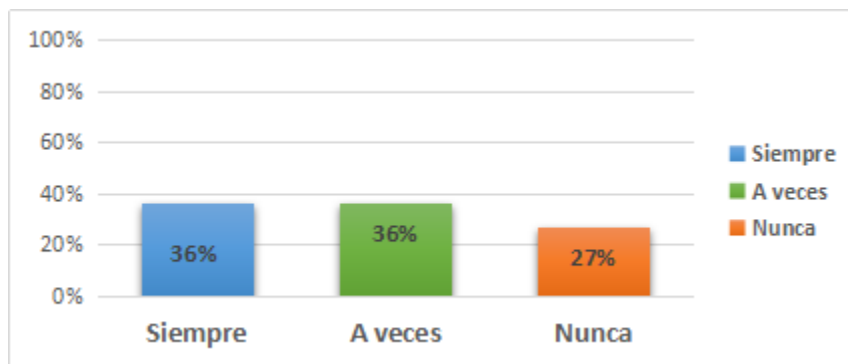
III. ACTIVIDADES DE CONTROL

1. ¿En la empresa se utiliza mecanismos eficaces de control interno para un mejor manejo de los insumos e ingredientes para la producción de los pollos a la brasa?

Tabla 11.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	36%
A veces	4	36%
Nunca	3	27%
Total	11	100%

Gráfico 9.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 36% manifiesta que siempre se utilizan mecanismos para el manejo de insumos en preparación, un 36% considera que a veces se utilizan los mecanismos para el manejo de insumos y por último un 27% considera que nunca se usan los mecanismos para el manejo de insumos.

Según lo que se puede apreciar hay un número considerable en porcentaje que considera que no se regula ni controla el uso de insumos e ingredientes en la elaboración de

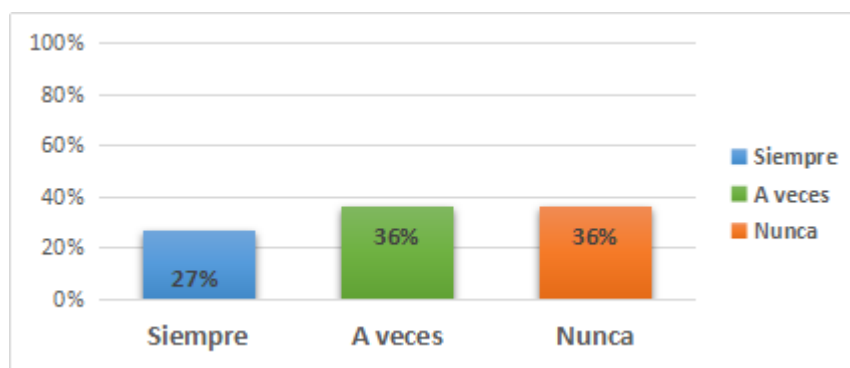
los pollos a la brasa, esto debe de ser motivo de preocupación, pues si no hay control esto llevará a pérdidas en los inventarios.

2. ¿La empresa ha implementado mecanismos de seguridad interna y externa contra robos o hurtos de dinero, productos e ingredientes de propiedad de la empresa?

Tabla 12.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	27%
A veces	4	36%
Nunca	4	36%
Total	11	100%

Gráfico 10.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 27% considera que siempre se están implementando mecanismos de seguridad contra robos y hurtos, un 36% manifiesta que a veces se ha implementado mecanismos de seguridad y un 36%

considera que nunca se ha implementado mecanismos de seguridad para evitar pérdidas y hurtos.

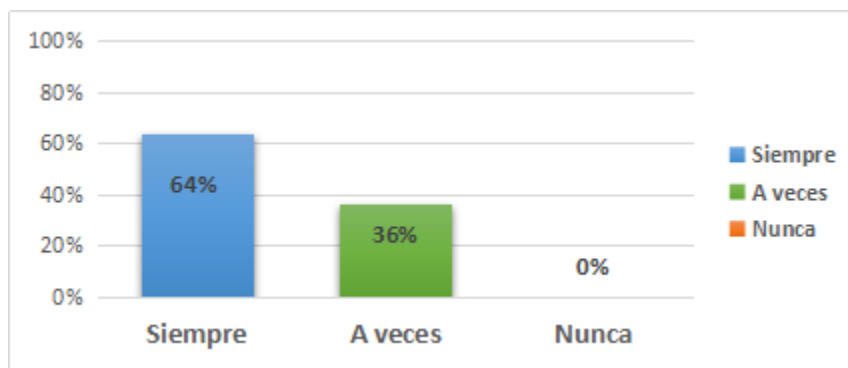
Por lo que se puede apreciar hay un considerable porcentaje que considera que nunca se han implementado mecanismos de seguridad, esto puede deberse a dos cosas, una de ellas es que dentro de la pollería se registran pérdidas, hurtos o robos con lo que hace disminuir los ingresos económicos, debería de invertirse más recursos en la seguridad.

O que talvez sean trabajadores nuevos que no estén enterados de los mecanismos de seguridad contra robos o pérdidas.

3. Cuando se hace pedido y compra de ingredientes ¿Los proveedores llegan a tiempo con los insumos solicitados?

Tabla 13.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
A veces	4	36%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 11.

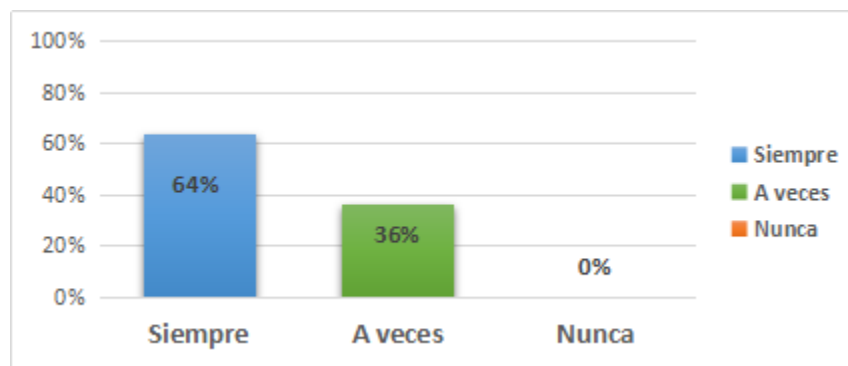
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 64% manifiesta que siempre llegan a tiempo los proveedores, por otro lado el 36% considera que solo a veces llega puntual. Como se puede apreciar es muy bueno que los proveedores lleguen a tiempo con los ingredientes, pues de no hacerlo pondrían en riesgo la preparación de los platos de pollo a la brasa.

4. ¿Tiene la certeza que todo producto que sale a las mesas es debidamente facturado y cobrado?

Tabla 14.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
A veces	4	36%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

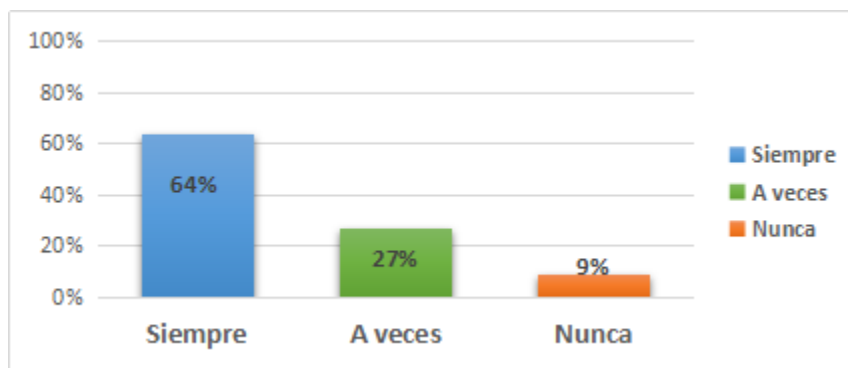
Gráfico 12.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 64% tiene la certeza de que todos los platos de pollos a la brasa son debidamente cobrados por otro lado un 36% cree que a veces se cobra correctamente; por lo que se puede apreciar un 36% cree que no ha facturado bien esto significa que talvez no se cobró la cantidad correcta o en el peor de los casos el cliente se fue sin pagar nada.

5. ¿Existen formatos en el área de caja que permita una mejor organización?

Tabla 15.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
A veces	3	27%
Nunca	1	9%
Total	11	100%

Gráfico 13.

Fuente: Elaboración propia

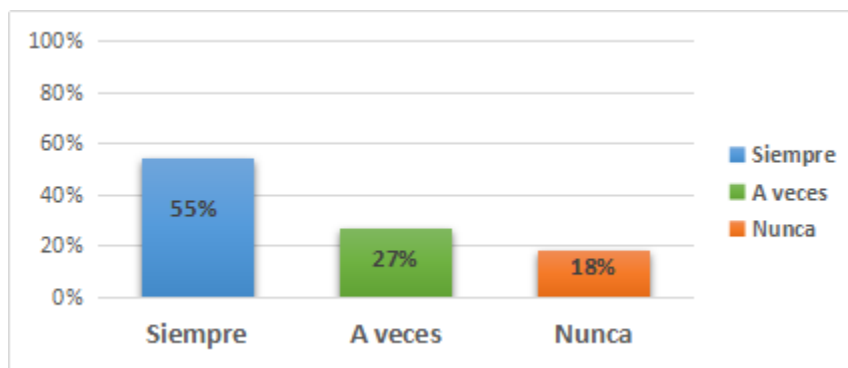
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 64% manifiesta que siempre en caja se tiene formatos para un mejor control, un 27% manifiesta que a veces se tiene estos formatos y un 9% manifiesta que nunca se tiene estos formatos. Por lo que se puede apreciar en caja se cuenta con un control eficiente usando estos formatos.

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. ¿En la empresa se promueve la comprensión de los objetivos, mecanismos y responsabilidades individuales para el control interno eficaz en las operaciones?

Tabla 16.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	55%
A veces	3	27%
Nunca	2	18%
Total	11	100%

Gráfico 14.

Fuente: Elaboración propia

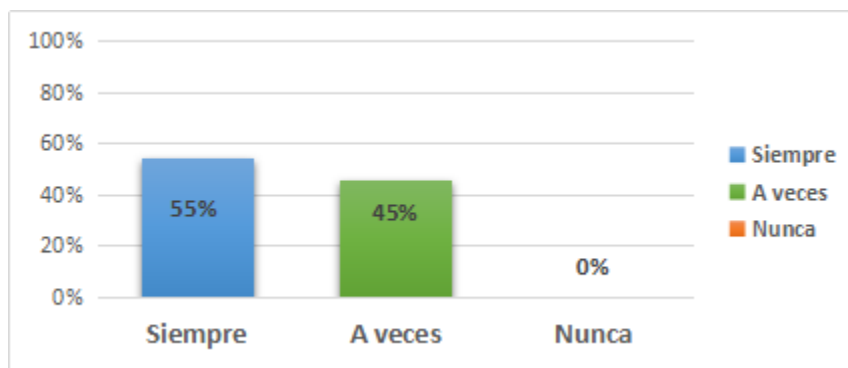
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 55% manifiesta que siempre la empresa se preocupa y promueve la comprensión de los objetivos para un control interno eficaz, un 27% considera que a veces se promueve la comprensión de los objetivos mientras que un 18% considera que nunca se les informa sobre los mecanismos, objetivos y responsabilidades para un control interno eficaz.

Como se puede apreciar se debe de tomar mucha atención a los que están dentro del 27% y el otro 18% que no tiene muy claro los objetivos y sus responsabilidades.

2. ¿Se realiza capacitación a los nuevos trabajadores que ingresan a trabajar en la pollería?

Tabla 17.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	55%
A veces	5	45%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 15.

Fuente: Elaboración propia

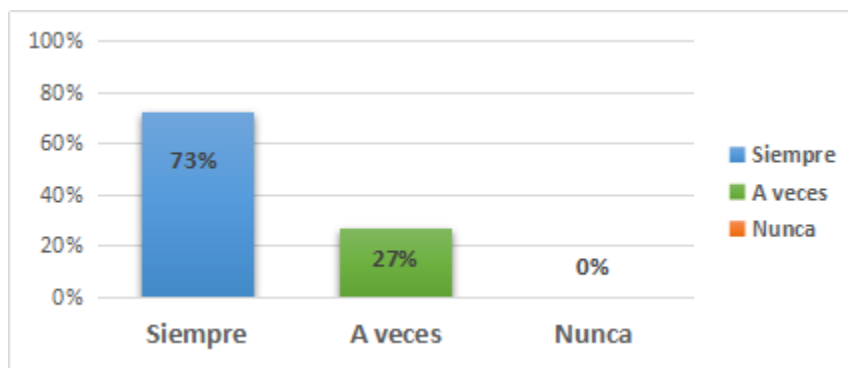
De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 55% manifiesta que siempre se capacita a los colaboradores que recién ingresan a trabajar, por otro lado un 45% considera que a veces se les brinda capacitación, por lo que se puede apreciar más de la mitad considera que se capacita en forma oportuna, esta es una actividad que debería de seguir practicándose, para que los colaboradores tengan claro sus funciones que deben de cumplir a diario.

V. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN - MONITOREO

1. ¿En la empresa se controla eficazmente y supervisa la cantidad de ventas que realiza diariamente?

Tabla 18.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	73%
A veces	3	27%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 16.

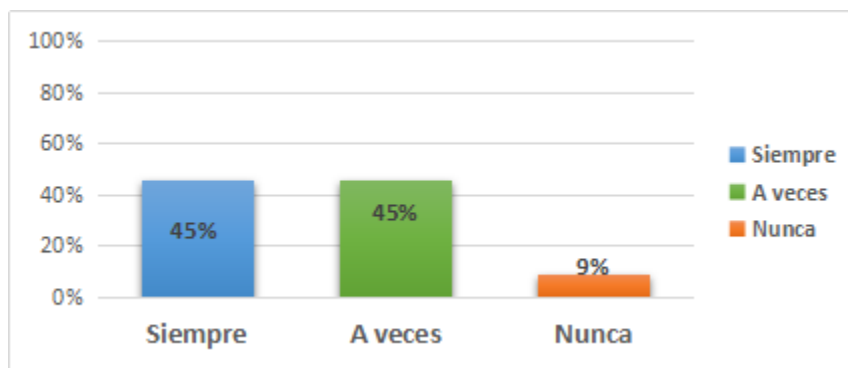
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 73% manifiesta que siempre se lleva un control de las ventas realizadas, mientras que un 27% considera que a veces no se tiene control de las ventas. Como se puede apreciar lo ideal sería que todos tengan la certeza que se está llevando un control estricto de las ventas, para que se logre esto se deben de implementar mecanismos que contribuyan a reducir los riesgos.

2. ¿En la empresa se controla eficazmente y supervisa el inventario físico de la cantidad de pollos vendidos, así como de los ingredientes e insumos utilizados diariamente?

Tabla 19.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	45%
A veces	5	45%
Nunca	1	9%
Total	11	100%

Grafico 17.

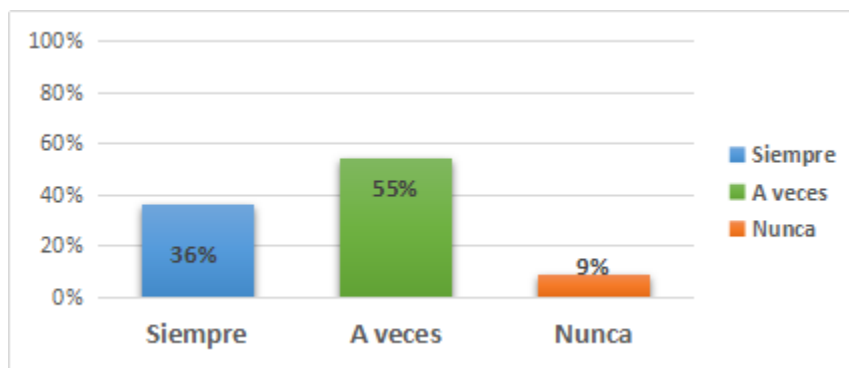
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 45% manifiesta que siempre la empresa controla eficazmente los inventarios de los pollos vendidos, el otro 45% considera que a veces se realiza este control y por último un 9% considera que nunca se controla eficazmente los inventarios. Como se puede apreciar existe la duda si es que se realiza un control eficaz de los inventarios, lo ideal sería que se lleve un control estricto.

3. ¿El tipo, la calidad y cantidad de papa que se requiere es revisado al momento de la recepción de los proveedores?

Tabla 20.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	36%
A veces	6	55%
Nunca	1	9%
Total	11	100%

Tabla 18.

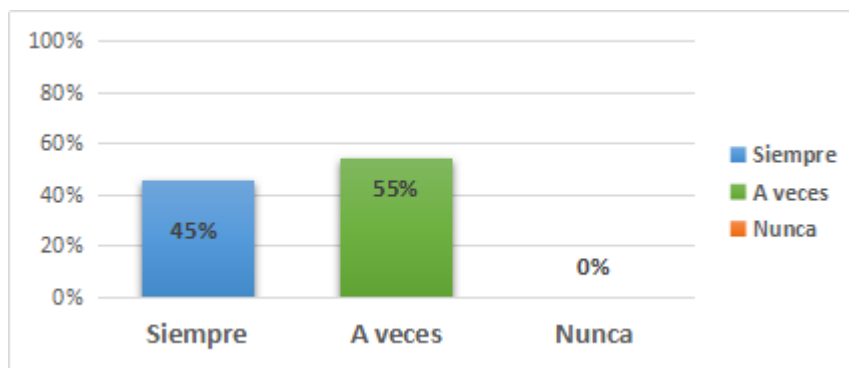
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 36% manifiesta que siempre se revisa la calidad de la papa que ingresa, un 55% considera que a veces se revisa la calidad y por otro lado 9% considera que nunca se revisa el producto recibido, como se puede apreciar lo ideal sería que siempre se revise la calidad de la papa, pues si se tiene buenos insumos se prepararían buenos platos de pollos a la brasa.

4. ¿Se verifica que los pollos que se reciben no excedan 1,7kg (que es el máximo establecido para la venta, según política de la pollería) y que tengan las condiciones adecuadas (color, olor y temperatura)?

Tabla 21.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	45%
A veces	6	55%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 19.

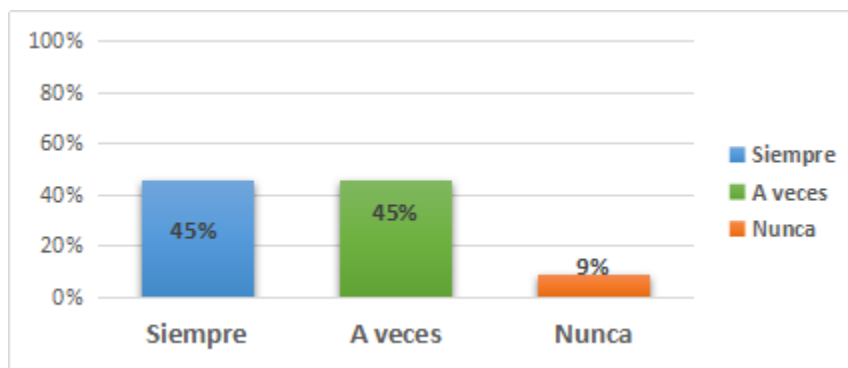
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 45% manifiesta que siempre se verifica que el pollo tenga las condiciones adecuadas al momento de su recepción, un 55% considera que a veces se verifica la calidad el pollo. Por lo que se puede apreciar no siempre se revisa, este podría no venir con la cantidad del peso necesario, con la temperatura que no es adecuada o con el olor y color inadecuados, lo ideal sería que siempre se revise para que se garantice pollos a la brasa de óptima calidad.

5. ¿Se realizan periódicamente la evaluación del desempeño de los colaboradores?

Tabla 22.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	45%
A veces	5	45%
Nunca	1	9%
Total	11	100%

Gráfico 20.

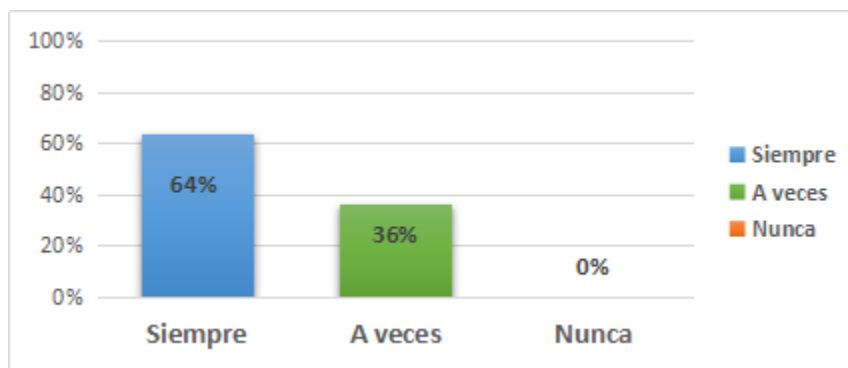
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 45% manifiesta que siempre se evalúa el desempeño de los colaboradores, un 45% considera que a veces se evalúa el desempeño de los colaboradores y un 9% considera que nunca se evalúa el desempeño. Por lo que se puede apreciar en la empresa se evalúa al personal en forma constante, esto es bueno pues permite implementar planes de mejora y también permite mejorar los controles.

6. ¿Los insumos son debidamente almacenados en ambiente adecuado?

Tabla 23.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	64%
A veces	4	36%
Nunca	0	0%
Total	11	100%

Gráfico 21.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Pollería Huaura, el 64% manifiesta que siempre los insumos son almacenados adecuadamente y un 36% menciona que a veces se almacena adecuadamente, por lo que se puede ver casi siempre se almacena correctamente, esto es muy bueno pues el lugar y la condiciones en donde se guarden los insumos es decisivo en la calidad del producto que se pueda vender.

3.6.4 Proceso de evaluación del desempeño o mejora

La evaluación de desempeño o mejora continua del control interno en cuanto a la gestión administrativa procura determinar los procedimientos que se van aplicar dentro del negocio con el fin de obtener una optimización. Con esto asegurar que se cumplan las medidas adecuadas que se implementaron desde un inicio para alcanzar las metas u objetivos propuestos. El método de encuesta o cuestionario, es la evaluación en base a preguntas que son contestadas por parte de todos los responsables del negocio. Y las respuestas obtenidas será evidencia para constatar cómo se está llevando los procedimientos correctos y determinar las mejoras que se pueden obtener con el control interno.

3.6.5 Metodología de evaluación del desempeño

Actualmente en la pollería la única evaluación que se lleva a cabo a los trabajadores es por la medición de comandas efectuadas que se realiza con los pedidos de los clientes en un determinado periodo y se lleva a cabo por el encargado de la pollería.

Sin embargo, se propone el método de escala gráfica para la medición de acuerdo a las metas propuestas por el dueño de la pollería para los trabajadores de cada área.

Funciones			
Criterios:	1	2	3
	Deficiente	En proceso	Se observa
Se involucra activamente con los clientes para la toma de pedidos.			
Maximiza su tiempo de labores.			
Cumple con sus obligaciones establecidas.			
Se propicia un ambiente de respeto y responsabilidad.			

Fuente: Elaboración propia

3.6.6 Desarrollo del proceso

Se propone llevarlo por medio de encuesta de satisfacción donde ellos expresen su desempeño y así la administración pueda conocer con más exactitud y cada cierto tiempo el cómo se desempeña dentro de la institución.

Preguntas que tengan un impacto con las labores que realizan, como son la relación que tienen con los clientes, si su tiempo dentro de la pollería es maximizado y si promueve algún tipo de innovación para con el negocio.

3.7 CAPACITACIÓN

La capacitación incluye todo un proceso de búsqueda de mejora de comportamiento, de responsabilidades, actitud, desarrollo y conocimiento de los colaboradores para perfeccionar según el puesto de trabajo.

Dentro de la pollería no existe un personal netamente designado a capacitar a los trabajadores existentes como a los nuevos que se integren ya que son pocos, pero eso no quiere decir que no sepan o no tengan la importancia para lograr los objetivos.

3.7.1 Identificación de necesidades

Algunas de las necesidades que se ha podido identificar se detallarán a continuación:

- Inducción y capacitación al personal.
- Personal propio para el área de limpieza.
- Más énfasis en la comunicación de decisiones al personal.
- Más preocupación en el aprendizaje de los colaboradores.

3.7.2 Plan anual de capacitación

El plan o modelo de capacitación se desarrolla con el fin de que se pueda mejorar las inquietudes que se pueden presentar a los trabajadores de la empresa con el fin de que se mejore el clima laboral en la organización y así pueda haber un mejor ámbito laboral y conlleve a que los empleados se sientan más a gustos y prestos a cumplir con los objetivos que se trazan dentro de la pollería.

Con la capacitación es un proceso estratégico de manera organizada para el personal de la pollería para que adquiera y modifique sus habilidades y conocimientos relativos al trabajo que realiza.

Se propone:

Mejora del local donde ellos laboran tomando en cuenta que ahí pasarán el mayor tiempo de labor.

Desarrollar trabajos prácticos para mejorar la interacción del colaborador con los demás compañeros.

Realización de talleres de integración cada dos meses a través de juegos de recreación con el fin de que se conozcan entre ellos.

Capacitación a trabajadores tanto antiguos como nuevos con miras a que sepan desenvolverse en sus tareas asignadas.

Presentación de casos posibles que ocurrirían en su área y como responderían ante ellos.

El diálogo cruzado entre el encargado de tienda y los trabajadores sobre las inquietudes de su área.

3.7.3 Evaluación del plan anual de capacitación

Para poder conocer los resultados que serán obtenidos luego de proponer un plan de capacitación, se debe de realizar una evaluación a dichas propuestas para que se tome en cuenta si las propuestas tienen resultado y que nivel de impacto después de agregarlas está favoreciendo a la organización.

3.8 Comunicación interna

En la actualidad la comunicación que se desarrolla en la pollería Huaura entre los colaboradores y demás áreas administrativas es de forma verbal, para distintos ámbitos ya sea información de nuevos reglamentos, mejoras, o en cuanto a cambios en los turnos, pero cuando se trata de un llamado de atención se le hace con el encargado de tienda y se deja constancia de que se efectuó manifestándose al dueño de la pollería.

3.8.1 Análisis situacional

Dentro del análisis situacional observado en cuanto a la comunicación interna se ve que la información que proporcionan a sus trabajadores solo lo hacen de forma verbal más no cuentan con otros medios de comunicarse.

Lo cual debería de ser mejorado ya que se habla de una organización o empresa que siempre tiene que estar en constante comunicación para información de mejoras en estrategias.

Para ello se va a proponer acciones que se pueden efectuar con todas las áreas de la pollería que puedan mejorar la comunicación directa que hay entre ellos.

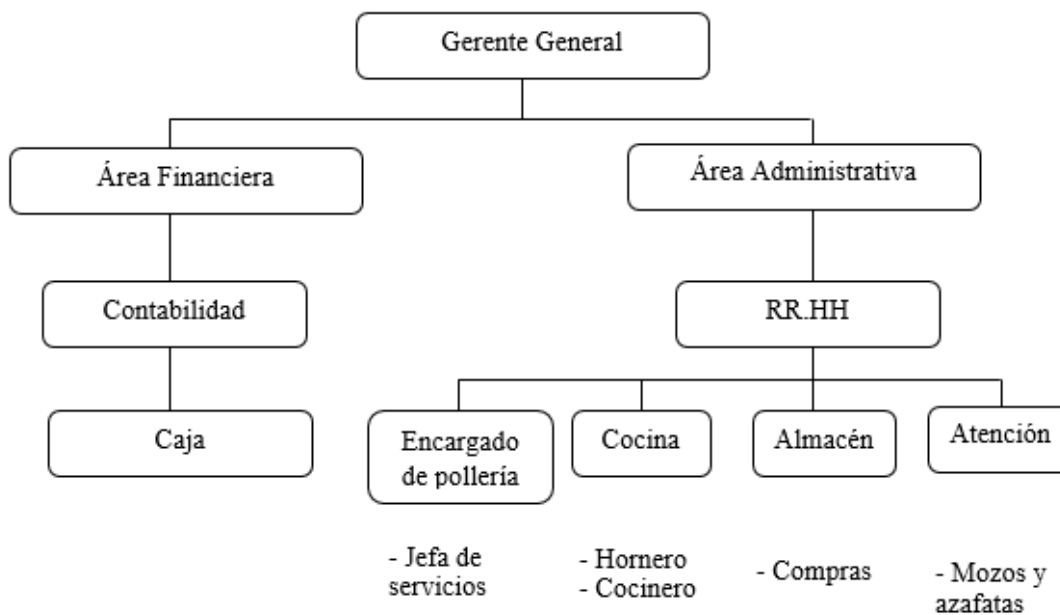
3.8.2 Revisión de los canales actuales

La forma verbal ha sido hasta ahora el único medio de comunicación entre el dueño de la pollería, encargado de tienda y demás trabajadores. Y con el cual siempre han logrado estar en constante comunicación e información.

Existe una desventaja en este tipo de comunicación ya que uno podría ser que no se llegue a todos los trabajadores, o que estos fácilmente olviden lo que se les informó.

3.8.3 Propuesta de acciones

- Organigrama Propuesto:



Fuente: Elaboración propia

<u>GERENTE GENERAL</u>
Órgano de mayor jerarquía y máxima autoridad administrativa, responsable de la marcha de la empresa.
<p>Objetivo</p> <p>Gestionar la toma de decisiones para el encaminamiento del negocio y dirigir las acciones y medidas para su funcionamiento.</p>
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar los funcionamientos de la pollería. • Ejercer la representación legal de la empresa. • Definir las estrategias necesarias que posibiliten cumplir con las metas y objetivos programados. • Garantizar un adecuado ambiente laboral, promoviendo la armonía, integridad y comunicación adecuadas entre las diferentes áreas.

<u>CONTABILIDAD EXTERNA</u>
Se encarga de llevar históricamente la vida económica de la pollería, enmarcada por las necesidades de los responsables de la gestión de la empresa y mostrar la imagen fiel del patrimonio, situación financiera y resultados.
<p>Objetivo</p> <p>Administrar los recursos y preparar la información financiera para trámites tributarios con el fin de mantenerlo al día.</p>
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la unidad económica de la pollería. • Registrar, procesar y comunicar las operaciones. • Elaborar los Estados Financieros para la toma de decisiones.

CAJA

Responsable de todas las operaciones monetarias que ocurren dentro de la pollería, cuya función permite gestionar y controlar la entrada y salida de dinero producto de la actividad que desarrolla la empresa.

Objetivo

Garantizar las operaciones de recepción, entrega y custodia del dinero obtenido de la venta y a la vez emitir los comprobantes de pago.

Funciones

- Registrar y actualizar permanentemente todos los movimientos de entradas y salidas de dinero producto de las ventas realizadas operando desde una caja registradora.
- Efectuar los cobros a los clientes de acuerdo a la información considerada en las comandas. Los cobros se realizan tanto en efectivo como mediante tarjeta de crédito.
- Preparar y entregar los comprobantes de pago (boletas de venta y facturas) a los clientes por el consumo realizado.
- Llevar un control de las comandas y someterse a los arqueos de caja que se pueden llevar a cabo de forma supervisora.
- Verificar la sumatoria de los recibos generados por los ingresos del día, sumando efectivo, tarjetas de crédito y débito para obtener un total de la caja a cargo de su turno.

JEFE DE SERVICIOS

Responsable y encargado de las demás áreas de recursos humanos como son compras, cocina, almacén y atención al cliente.

Quien mantendrá la supervisión del personal a cargo, velará por el cumplimiento de las actividades.

Objetivo

Contribuir a los logros organizacionales bajo una gestión adecuada con políticas del negocio.

Funciones

- Tiene la función principal de hacer un estudio de mercado en cuanto a la comparación de precios y calidad de ingredientes para la preparación de los platos e insumos de limpieza para la pollería.
- Compras: Encargada de la compra de los insumos y otros productos de vital importancia para el funcionamiento de la pollería.
- Caja: Mantener archivados y llevar el control de toda la documentación referida a transacciones financieras, pagos, cobros.
- Procurar el mantenimiento de la seguridad al área de caja, evitando que personas ajenas al área hagan su ingreso.
- Personal: Vigilar el aseo personal y la buena presentación de los colaboradores.
- Cocina: Vigilar la limpieza de los utensilios y vajillas para ser distribuidos a las mesas.

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Almacén</u>: velar por el adecuado acopio y abastecimiento de insumos.
<u>COCINA</u>
Donde se procesa y se elabora el pollo a la brasa que posteriormente serán servidos en las mesas.
<p>Objetivo</p> <p>Consiste en abastecer, conservar, manipular, transformar y distribuir los alimentos.</p>
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empezar puntualmente las labores de pre cocido de los pollos a la brasa para no generar demora al momento de servir los platos pedidos. • Solicitar mediante documento los insumos que se necesitarán para la preparación de los platos. • Preparar las cortesías (ensaladas, agudito, chicha morada) considerando un tiempo prudencial. • Revisar que los productos reúnan las características en peso y buen estado de conservación de acuerdo a lo solicitado. • Revisar la limpieza de los utensilios y equipos utilizados en la cocina. • Mantener la higiene y ordenamiento del área de trabajo. • Vestir la indumentaria respectiva antes de iniciar su labor. • Evitar la contaminación de los insumos y los alimentos cocidos.

ALMACÉN

Área encargada de la administración y operatividad de los productos que serán elaborados en pollo a la brasa.

Objetivo

Mantenerse en constante comunicación con el encargado de tienda para el abastecimiento de insumos y la buena custodia de los mismos.

Funciones

- Coordinar y generar con jefe de servicios el debido pedido para la compra de los diversos insumos para preparación del pollo a la brasa.
- Recepción de los insumos. (pollos, papas, verduras, etc.).
- Controlar la calidad de los insumos comprados.
- Controlar la limpieza y el orden del área donde se colocaran los insumos.

ATENCIÓN AL CLIENTE (Mozos y azafatas)

Encargado de las relaciones al interior de la pollería teniendo como prioridad a los clientes. Ejecuta un conjunto de actividades interrelacionadas ofrecidas con la finalidad de que el cliente obtenga lo que necesita en el momento y tiempo adecuado y se asegure la satisfacción de sus expectativas.

Objetivo

Fidelizar y prestar una buena y mejor atención, obteniendo satisfacción total de los clientes.

Funciones

- Mantener una adecuada predisposición y actitud positiva, con un trato amable y cortés.
- Dar a conocer los productos de la pollería.
- Realizar entregas de las cartas para que los clientes puedan hacer los pedidos y luego tomar la orden realizando sugerencias de bebidas.
- Remitir las comandas con los pedidos de pollos al área de despacho, considerando las especificaciones realizadas por los comensales.
- Recoger los platos servidos y llevarlos hasta la mesa donde hicieron la orden.
- Mantener su atención y retirar los platos que no estén siendo utilizados por los clientes y puedan causar incomodidades.
- Agradecer y despedir a los clientes demostrando amabilidad, entusiasmo y empatía.
- Coordinar en caja el cobro de los consumos por mesas por medio de las comandas.

3.8.4 Plan de comunicación

ELEMENTOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN:	
¿Qué comunicar?	Planes de mejora o de nuevas situaciones que el gerente desee que se hagan participe a los colaboradores. Llamados de atención.
¿Quién debe comunicar?	El gerente general de la pollería. O por encargo de este lo puede hacer el jefe de servicios.
¿A quién se le va a comunicar?	A todos los integrantes de la pollería incluyendo todas las áreas que funcionan desde la compra, gerencia y atención.
¿A través de que medio?	Correos electrónicos Memorándums Papeletas informativas
¿Qué se espera?	Una mejora eficiente de la comunicación entre todos los colaboradores.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el estudio según el modelo del Coso III a la pollería Huaura se llega a las siguientes conclusiones:

1. Resaltar que en la pollería Huaura se comunica los valores de la empresa, también pueden tener en cuenta la misión y visión, y los trabajadores responden a estos porque se sienten identificados, pero en este aspecto de entorno de control se logra ver que no cuenta con los debidos instrumentos de gestión, ya que para realizar sus operaciones no las hace con reglamentos o manual de funciones adecuados por no estar implementados.

2. La pollería se enfrenta a riesgos, y no tiene implementado a un 100 % las medidas para contrarrestarlos, los identifican reportando las deficiencias que ocurre y no permiten cumplir con los objetivos establecidos, se analiza los riesgos en la compra de insumos e ingredientes para la producción del plato que se ofrece, pero aún no existe una toma de acciones eficaces como respuesta para determinar cómo las gestionarán.

3. La empresa cuenta con instrucciones establecidas para el funcionamiento de forma preventiva, pero hace falta que se ejecuten en todos los niveles de la pollería para que se reduzcan los riesgos hacia los objetivos, ya que puede ser deficiente por la

carencia de documentos que detallen la labor que deben cumplir en cuanto a medidas de control elementales que permitan el desempeño con eficiencia.

4. La información que recibe la pollería de parte de los trabajadores es óptima y ayuda a que la administración vea cómo va el funcionamiento y esta sería aprovechada si se utilizara en un sistema de control más implementado.

La comunicación de objetivos y responsabilidades de la entidad es dada al personal tanto administrativo como al personal de todas las áreas para que conozcan los roles que desempeñan cada uno.

5. Habiéndose realizado el estudio a la pollería Huaura se ve que no existe evaluación de las deficiencias que se encuentran, no cuenta con actividades de supervisión en base a procedimientos de control ya que no está implementado.

CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado una evaluación a la empresa Pollería Huaura, del distrito de Huaura, se proponen recomendaciones, ya que se puede apreciar algunas deficiencias que deben superar para que logre un control más óptimo y así conlleve a una mejor gestión administrativa.

1. Implementar un manual de organización y funciones conjuntamente con reglamentos internos de trabajo. Se debería de profundizar el comunicar las políticas de la empresa y los objetivos a futuro que se persiguen, de esta manera se tendría colaboradores mucho más comprometidos.

2. Que se tomen medidas y acciones sobre la prevención, detección y corrección de riesgos en las operaciones de las distintas áreas. Ya sea en la gestión de la administración, al momento de la compra de los insumos para la preparación de los platos o en el área de caja. Con la finalidad que todos conozcan la importancia que tienen los riesgos que se pueden presentar.

3. Es necesario que todo el personal de la pollería Huaura conozca cuál es su labor en cuanto al control que deben desarrollar. Para esto deben de precisar las funciones que le corresponderían para que sea de ayuda a prevenir ocurrencia de riesgos.

4. En cuanto a la información y comunicación se ve que es óptima, se haría la recomendación de que se implementen algunas políticas que sirvan para el desarrollo del personal. Y la recomendación más importante sería que la información que obtiene sirva para beneficios de un control interno.

5. Si se llegase a implementar el sistema de control, dentro del componente de actividades de supervisión se debería elaborar y realizar evaluaciones que permitan prevenir y detectar acciones que puedan afectar a la empresa con tal de aplicar medidas correctivas y así mediante este aspecto saber si todos los componentes están presentes y funcionan en este proceso para el cumplimiento eficiente de la organización.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M. Auditoría y control interno, Editorial Grupo Cultural S.A., Décima Edición, Madrid-España, 2008, pp.637

2. ÁLVAREZ ILLANES, Juan Francisco. Auditoría gubernamental integral: técnicas y procedimientos, Editorial Instituto Pacífico S.A.C., Primera Edición, Lima-Perú, 2007, pp. 1007

3. BRAVO CERVANTES, Miguel H. Auditoría integral, Editorial Fecat E.R.I.L., Primera Edición, Lima-Perú, 2008, pp. 774

4. DE LA CRUZ CASTRO, Hugo. Glosario empresarial, tributario, contable, jurídico, económico financiera, laboral, bursátil, aduanero, Editorial Ivera Asociados E.I.R.L., Primera Edición, Lima-Perú, 2000, pp. 864

5. ESTUPIÑAN, R. (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I y II. 2da Edición, Bogotá: Ecoe.

6. ESTUPIÑAN, R. (2006). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I y II. 2da Edición, Bogotá: Ecoe.

7. G. KELL, Walter y William, C. BOYNTON. Auditoria moderna, Editorial Compañía Editorial Continental S.A., Segunda Edición, México, 2007, pp. 836.

8. GARCÍA, J. (2012). Concepción del control interno de la gestión. Actualidad Empresarial, 10(261), V-2.

9. GONZALES MACHADO, Francisco. Normas y procedimientos de auditoría, editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Primera Edición, México, 2000, pp. 356

10. HALL H., Richard. Organizaciones: estructura, procesos y resultados, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México, 2006, pp. 658

11. HOLMES, Arthur. Auditoría: Principios y procedimientos, Editorial Uteha, España, 2003, pp. 577

12. MONROY, N. (2008). Estudio y evaluación del control interno. 02/11/2015

13. MOORE, James F. BUSINESS STRATEGY, Editorial Review The Economist, Estados Unidos, Marzo 2003, pp. 476

14. ORTIZ B., José Joaquín y Armando, ORTIZ B. Auditoría integral: Con enfoque al control de gestión: administrativo y financiero, Editorial Kimpres Ltda., Primera Edición, Santafé de Bogotá-Colombia, 2000, pp. 264

15. PERDOMO, A. (2008). Fundamentos de Control Interno. México: Cengage Learning Editores S.A.

16. SÁNCHEZ CABRERA, Álvaro. Gestión empresarial, relaciones de poder, liderazgo, conflicto e intereses en una organización financiera, Editorial Financiera Avancemos, Perú, 2001, pp. 214

17. ZAPATA CORTES, Julián. Fundamentos de la gestión de inventarios, Centro Editorial Esumer, 2014, Medellín, Colombia

Revistas

1. García, J. (2012). Concepción del control interno de la gestión. Actualidad Empresarial, 10(261), V-2.

2. Willian Laveriano, Importancia del control de inventarios en la empresa, Actualidad Empresarial N° 198 Perú, (2010)

Tesis

1. Arévalo Pintado Kelly Elizabeth, “Los mecanismos de control interno y su impacto en los resultados de gestión de los restaurantes carnes y parrillas de la ciudad de Piura en el año 2014”, Piura 2015.

2. Baca Mau Noyra Yanira y Vega Olivera Edson Heli, “Diagnóstico y Propuesta de un Sistema de Control Interno para la Empresa de Servicios Pollería KELIKO, en la ciudad de Chimbote”, Chimbote 2010.

3. Carmen Elena Machado Paz, El control interno y su influencia en la gestión financiera de las micro y pequeñas empresas comerciales del Peru caso empresa: restaurant campestre la fontana- Chimbote, 2016.

4. Fanny Mirella Silva Parreño, “Mejora en los procesos administrativos en restaurante Pollería Pardos Chicken en el distrito de San Borja 2017”, Lima 2017.

5. Gallardo Janampa Lhiz Mahe, “Análisis de control interno y propuesta de instrumentos de gestión para la empresa restaurant Pollería la Esquinita S.R.L., Nuevo Chimbote, 2017”, Chimbote 2017.

6. Roberto Alexis Carrasco Suárez y José Rivero Tapia Merino, “Evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos y diseño de un sistema de control para incrementar la efectividad del Restaurante Chiclayo s.a.c. - 2013”, Chimbote 2017