



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES  
RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA  
DE PRODUCCIÓN EN LA COOPERATIVA AGRARIA DE  
PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA  
VIEJA - BATANES, MORROPÓN - PIURA, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORA**

**CASTILLO PAZ DAIL ARELY**

**ORCID: 0000-0002-7104-3978**

**ASESORA**

**GARCIA MANDAMIENTOS EDME MARTHA**

**ORCID: 0000-0003-0012-652X**

**PIURA – PERÚ  
2019**

TITULO DE LA TESIS

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES  
RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA  
DE PRODUCCIÓN EN LA COOPERATIVA AGRARIA DE  
PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA  
VIEJA - BATANES, MORROPÓN - PIURA, 2018**

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTORA**

Castillo Paz, Dail Arely

ORCID: 0000-0002-7104-3978

Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, estudiante de

Pregrado

Piura, Perú

### **ASESOR**

García Mandamientos, Edme Martha

ORCID: 0000-0003-0012-652X

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de

Contabilidad

Piura, Perú

### **JURADO**

Landa Machero, Víctor Manuel

ORCID: 0000-0003-4687-067X

Ulloque Carrillo, Víctor Manuel

ORCID: 0000-0002-5849-9188

Reto Gómez, Jannyna

RCID: 0000-0002-2169-9741

## HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESORA

Dr. Landa Machero, Víctor Manuel  
Presidente

Dr. Ulloque Carrillo, Víctor Manuel  
Miembro

Mgtr. Reto Gómez, Jannyna  
Miembro

Mgtr. García Mandamientos, Edme Martha  
Asesora.

## AGRADECIMIENTO

A mis padres por motivarme a seguir adelante y a mi sobrina Valentina por ser mi inspiración para lograr mis metas.

A mi asesora CPC. Edme Martha García Mandamientos, por su dedicación y constante apoyo en la elaboración de esta tesis.

A los socios, Consejo de administración, Gerencia, colaboradores del área de producción, personal administrativos, de la Cooperativa agraria de productores de banano orgánico Piura la vieja – Batanes-Morropón, por la confianza y el apoyo al formar parte de la investigación.

## DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y permitido que pueda lograr mis metas; a mis padres por su apoyo incondicional y darme el ánimo necesario para culminar mi carrera profesional por estar siempre conmigo, por el amor, el cariño y sobre todo por apoyarme y ayudarme a culminar cada uno de mis objetivos propuestos.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general proponer mejoras de los factores relevantes del Control Interno en el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018. La metodología fue de tipo No experimental descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. Aplicando la técnica de la revisión bibliográfica y documental, y como instrumento de recolección de información la encuesta y la entrevista, la observación directa y el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, aplicado al propietario, gerente y/o representante legal y colaboradores de la cooperativa en estudio, obteniéndose como principales resultados que el 45% de respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 25%, respondieron que se cumplen en un alto grado, sumando las respuestas, significa que el 70% de las respuestas son afirmativas, o cuyo porcentaje representa fortaleza para la cooperativa, Teniendo como conclusión más importante: Que, la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón, en estudio cuenta con un plan estratégico organizacional, donde el área de producción es una de las más principales de la cooperativa, basado en una buena gestión productiva la misma que es controlada o supervisado a través de encargados de cuadrillas, asesor de producción, gerente y consejo de administración y vigilancia de la cooperativa y a través de los asociados periódicamente, mediante juntas de socios.

### **Palabras claves.**

Control Interno, Gestión, Producción

## ABSTRACT

The present investigation has as general objective to propose improvements of the relevant factors of the Internal Control in the production area in the Cooperative Agraria of Producers of Organic Banana Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018. The methodology was of type Not experimental descriptive, bibliographic, documentary and case. Applying the technique of bibliographic and documentary review, and as an instrument for collecting information, the survey and the interview, direct observation and the pre-structured questionnaire with questions related to research, applied to the owner, manager and / or legal representative and collaborators of the cooperative under study, obtaining as main results: that 45% of the total respondents answered that if the components of internal control are met whose% represents strength for the cooperative, having as its most important conclusion: That, the Agrarian Cooperative of Producers of Organic Banana Piura la Vieja - Batanes, Morropón, in study has an organizational strategic plan, where the production area is one of the most important of the cooperative, based on a good productive management of the cooperative is controlled or supervised through crew managers, production consultant, manager and cons ejo administration and monitoring of the cooperative and through the partners periodically, through meetings of partners

Keywords. Internal Control, Management, Production

# CONTENIDO

TITULO DE LA TESIS .....	ii
EQUIPO DE TRABAJO.....	iii
HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESORA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
CONTENIDO .....	ix
INDICE DE GRAFICOS, TABLAS Y CUADROS .....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISION DE LA LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	10
2.1.1 Nivel internacional.....	10
2.1.2 Nivel nacional.....	12
2.1.3 Nivel local.....	16
2.2 Marco histórico. ....	20
2.3 Bases teóricas.....	22
2.3.1 Control interno.....	22
2.3.2 Alcance del Control Interno.....	24
2.3.3 Clases de control interno.....	26
2.3.4 Elementos del Control Interno.....	28
2.3.5 Modelos de control interno.....	30

2.3.6	Componentes del control interno .....	32
2.3.7	Gestión empresarial .....	70
<b>2.4.</b>	<b>Caso de estudio.</b> .....	<b>81</b>
2.4.1.	Caracterización de la empresa en estudio. ....	81
2.4.2.	Características de las empresas del sector agrario. ....	85
2.4.3.	Aspectos tributarios. ....	86
2.4.4.	Marco legal de la empresa materia del estudio. ....	88
2.4.5.	Reseña Histórica de la empresa .....	89
2.4.6.	Aspectos generales.....	89
2.4.6.	Estructura orgánica. ....	91
2.4.7.	Inversiones. ....	109
2.4.8.	Fuentes financieras .....	109
2.4.9.	Evolución de los ingresos del año 2016-2018 .....	109
	Elaboración Propia.....	111
2.4.10.	Sistemas Operativos Institucionales.....	111
2.4.11.	Cumplimiento de objetivos. ....	111
2.5.	Marco conceptual .....	112
2.5.1.	Control Interno.....	112
<b>III.</b>	<b>HIPOTESIS</b> .....	<b>114</b>
<b>IV.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>115</b>
4.2.	Universo y muestra .....	116
4.2.1.	Población .....	116
4.2.2.	Muestra .....	116
4.3.	Definición y Operacionalización de las variables.....	116

4.3.1.	Definición.....	116
4.3.2.	<b>Operacionalización de la variable dependiente: Gestión.</b> .....	117
4.4.	<b>Técnicas e instrumentos</b> .....	118
4.5.	<b>Plan de análisis</b> .....	118
4.6.	<b>Matriz de consistencia</b> .....	118
4.7.	<b>Principios éticos de la investigación</b> .....	120
<b>V.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	122
5.1	Resultados respecto al objetivo específico 1. ....	122
5.2	Resultados respecto al objetivo específico 2. ....	135
5.3	Resultados respecto al objetivo específico 3. ....	140
<b>5.3.1.</b>	<b>PROPUESTA DE “SISTEMA DE CONTROL INTERNO”</b> .....	141
5.3.2.	Plan de Actividades.....	145
5.3.3.	Instrumentos de gestión a diseñar e implementar que contengan los factores relevantes de control interno.....	147
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	148
<b>VI.</b>	<b>ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b> .....	151
Anexo 1	.....	161
Anexo 2	.....	168

## INDICE DE GRAFICOS, TABLAS Y CUADROS

Figura 1: Tipos de Control.....	27
Tabla 1: Modelos de Control Interno.....	31
Figura 2 proceso de la gestión de riesgos de empresas.....	65
Figura 3: Mapa de Riesgo.....	67
Figura 4: pasos para la elaboración de presupuesto.....	78
Figura 5: Sistema de presupuesto.....	79
Figura 6: Estructura Orgánica.....	92
Tabla 2: Descripción de las etapas de crecimiento del banano orgánico.....	94
Figura 7: Brotación y emergencia (V0).....	95
Figura 8: Plántula (VI).....	96
Figura 9: Plántula (VI).....	96
Figura 10: Evolución de planta.....	97
Figura 11: Formación de hijuelos.....	97
Figura 12: Alargamiento de estranudos.....	98
Figura 13: Floración y desarrollo de bellota.....	99
Figura 14: Llenado de racimo.....	104
Figura 15: Embolsado de banano.....	105
Figura 16: Proceso de cosecha.....	106
Figura 17: Despicado de banano.....	106
Figura 18: Transporte de banano.....	107
Figura 19: Proceso de maquila.....	107

Figura 20: Proceso de exportación.....	108
Tabla 03: Presentación de activos y pasivos de los tres últimos años.....	110
Tabla 04: Evolución de los ingresos, costos y gastos.....	111
Tabla 05: Operacionalización de la variable dependiente.....	116
Tabla 06: Operacionalización de la variable Independiente.....	117
Cuadro 01: Matriz de consistencia.....	118
Cuadro 02: Ambiente de Control.....	123
Cuadro 03: Evaluación de Riesgos.....	125
Cuadro 04: Actividades de Control.....	127
Cuadro 05: Información y Comunicación.....	130
Cuadro 06: Supervisión.....	132
Cuadro 7: Resultados de la encuesta.....	134
Cuadro 8: Puntajes por componentes.....	134

## **I. INTRODUCCIÓN**

Esta investigación tiene como principal propósito estudiar y conocer las oportunidades de control interno que mejoren las Micro y Pequeñas y/o empresas agrícolas productoras de banano orgánico, teniendo presente que dicha información se proporciona a causa de que no existe suficiente información sobre el tema abordado, así como de utilidad para los clientes de dicha entidad.

Los procesos de control interno, varían en cuanto a los rubros y actividades a las cuales se dedican las diferentes empresas, teniendo como dato importante que la mayoría de ellas carece de un sistema de control basado en la gestión de riesgos, así como en su rentabilidad institucional que favorezcan a los miembros de estas empresas de propiedad social. En caso como las empresas del sector agrícola, el control interno, en la gestión de las empresas del sector agrícola, asegura la previsión y confiabilidad del ingreso monetario, basado a través del marco legal, administrativo y del personal. De esta manera, se permite conocer la situación real y dar mejor visión de la gestión administrativa.

Puesto que en la actualidad las empresas se encuentran en un constante cambio e innovación, esto debido a los cambios profundos propiciados por la actual era de la globalización, ello hace que estas busquen soluciones de manera rápida, recurriendo al empleo de técnicas que les hagan más competitivas. La mejora de los procesos de producción, gestión, comercialización y administración de los recursos, es el principal objetivo en el que deben poner mayor énfasis las empresas ya que a medida mejore los procesos productivos, obtendrá mayores beneficios que les permita continuar operando y mantenerse vigente en el mercado.

Las empresas agrícolas dedicadas a la producción, procesamiento y comercialización de banano orgánico, deben garantizar estándares de calidad muy elevados, teniendo en cuenta, que los mercados internacionales son muy exigentes, de no tener controles adecuados, un producto de mala calidad traería consigo pérdidas cuantiosas.

El sector agrario en el Perú, se caracteriza por lo siguiente:

1. Aprovechamiento no sostenible o inadecuado de los recursos naturales puede ocasionar daños irreparables sobre su disponibilidad y los ecosistemas. Esto debido principalmente a: inadecuado manejo del recurso forestal, fauna y de los recursos de tierra y agua.
2. Bajo nivel de competitividad y rentabilidad agraria tiene como origen a las siguientes causas: bajo nivel del capital humano, físico y social. Inadecuado sistema de comercialización e inadecuados sistemas agrarios.
3. Limitado acceso a servicios básicos y productivo del pequeño productor agrario; este problema es generado por el limitado apoyo al desarrollo de actividades económicas
4. Débil desarrollo institucional en el sector agrario (MINAG- Plan estratégico sectorial multianual - actualizado 2007-2011,2008).

Las exigencias sanitarias de diferentes países y la tendencia saludable que cada día toma más fuerza entre los consumidores han permitido el crecimiento de la demanda del banano orgánico en el mundo, siendo Ecuador el principal exportador de la fruta, lo que significa que semanalmente este país embarca un promedio de 310.000 cajas de banano orgánico semanalmente, que representan aproximadamente el despacho de 5' 580,000,

kilos semanales, siendo Estados Unidos, la Unión Europea y Japón los principales demandantes de banano orgánico. Entre enero y octubre del 2018, el banano orgánico representó el 7,2% de las exportaciones totales de la fruta, logrando ingresos por 241 millones de dólares, según cifras de Pro Ecuador **Bananotecnia (2019)**.

**Según Minagri (2018)**, el Perú a diciembre del 2017, exportaban aproximadamente 4'000,000.00 de kilos de banano, lo que significa que se exportaban un promedio 217,000 cajas, presentando un 70% de lo que exporta Ecuador. De esta producción exportable el 12% aproximadamente es de descarte, la cual se dedica al mercado nacional, cuyos precios no soportan el costo de producción, situación que debe llevar a la reflexión y debe aplicarse mecanismos de control a efectos de producir banano orgánico de calidad que permita ser exportable.

El control interno tiene como finalidad que todo los colaboradores de las diferentes áreas cumplan los mecanismos de control establecidos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia de manera que se puedan disminuir los riesgos que perjudiquen el buen funcionamiento de la empresa, específicamente en las áreas de producción y recursos humanos las cuales tiene como fin primordial brindar un excelente servicio garantizando la calidad del producto y disminuir la cantidad de producto de descarte, ya que sobrepasan las expectativas del cliente esto permitirá mantener y fortalecer la ventaja competitiva que pueden lograr, gracias al cumplimiento y monitoreo del control interno, también permite obtener un gran clima laboral y mayor utilidad.

Para ello era necesario determinar y a la vez describir si se están cumpliendo los mecanismos de control interno; uno de los problemas que afecta en este caso a la Cooperativa agrícola productora de banano orgánico Piura la Vieja – Batanes de Morropón, es la falta de controles y capacitación al personal; ya que por eso se debería tomar medidas de control interno para que todos los colaboradores sean capacitados y de esa manera puedan tener un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral y a la vez ser más eficiente a la hora de realizar las actividades laborales.

La Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la vieja-Batanes-Morropón-Piura, tiene como objetivo que el personal de las áreas de Producción, Recursos Humanos y de todas las áreas conozca los objetivos establecidos y estén en constante capacitación, con el fin que se apliquen los mecanismos de control, para esto se deben realizar campañas de capacitación que permita al personal tomar decisiones positivas que beneficien a la empresa y sobre todo tenga la libertad de la toma de decisiones.

Ante la problemática planteada nos hacemos la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores relevantes del Control Interno en el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018?

Frente al problema planteado se formuló el siguiente objetivo general:

Proponer mejoras de los factores relevantes del Control Interno en el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.

Finalmente, a investigación se justifica

### **Objetivo General**

Identificar las Propuesta de mejora de los factores relevantes del Control Interno en el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer los factores relevantes de Control Interno para mejorar el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.
2. Describir los factores relevantes del Control Interno que mejoran el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.
3. Proponer factores relevantes del Control Interno para mejorar el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.

**En el plano Teórico:** Los factores relevantes de Control Interno son importantes en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la vieja-Batanes, porque permite obtener una visión global de la organización, e identificar los puntos débiles y consigo establecer medidas correctivas que permita resolver los problemas presentados, este debe ser para todas las áreas con la finalidad de que cumplan los objetivos establecidos.

**Desde el punto de vista Práctico:** Se busca dar a conocer el desarrollo del control interno Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la vieja-Batanes, debido a que esta cumple un rol muy importante asegurando el contacto directo con el cliente y el incremento financiero de la misma. Así mismo, es relevante, ya que al tener conocimiento sobre las variables que se abordan se asegura la cartera de clientes y el reconocimiento de la calidad de productos en cuanto a la atención y comunicación de la información, gracias al control interno permitirá que todos los colaboradores Cooperativa Agraria, realicen las reglas establecidas en la empresa además evitar los actos de corrupción que existan.

**Punto de vista Académico:** La investigación de este trabajo tiene como finalidad llevar a cabo este estudio, ya que toma como caso a una empresa productora de banano orgánico de prestigio a nivel regional, nacional e internacional, que se ha mantenido vigente en cuanto a la producción de banano orgánico de calidad y esta experiencia puede servir como base u orientación para futuros emprendedores del País y como guía para próxima investigación en las áreas de producción y recursos humanos.

Importancia de la investigación

**Ruiz Ramírez (2010)** menciona que, en el mundo actual, el verdadero ejercicio de la libertad y la soberanía están en el conocimiento, se necesita la ciencia para disminuir los límites de la ignorancia y aumentar la capacidad para resolver los problemas. Un mejor estándar de vida puede lograrse en un país que disponga de recursos humanos altamente adiestrados, formados en centros capaces de crear conocimientos y de formar profesionales imaginativos que puedan innovar y crear, debido a ello una de las funciones fundamentales de la Universidad es propiciar la generación de nuevos conocimientos mediante la investigación científica, tecnológica, humanística y social. La investigación se ha convertido en el centro de atención de las universidades y de las grandes empresas.

**Sefchovich (2009)** señala que la investigación exige el largo plazo, el trabajo sobre muchos temas, aunque parezcan no servir de manera directa o inmediata e incluso no tener aplicación y desarrollo de teoría, pero que más adelante se ponen en acción y sólo así puede ser respaldada en la práctica. Comprender las cuestiones de tipo cultural y social permitiría enfrentar mejor los problemas y esto sólo se consigue con la investigación, por ello es necesario apoyar en serio la investigación en medicina, farmacología, ingeniería, producción de alimentos, química, tecnología y también en sociología, historia, filosofía y cultura; pues, así como la educación es para enseñar lo que ya se sabe, así la investigación es para conocer lo que no sabemos.

La investigación comprende el trabajo ingenioso llevado a cabo de forma metodológica que conlleva a incrementar el volumen de conocimientos ya sea de fenómenos o hechos observables dentro de la realidad y que la vinculan en forma directa con la tecnológica, con la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos, al planteamiento de

nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de lo ya existente, explotando la capacidad humana con el objetivo final de mostrar a la investigación como un acto importante que se centra en la búsqueda de aquello en lo que no se ha producido una solución totalmente.

**Solís C., F.M; Navarrete C., J; Santa, S. & Vargas V., M. (2008)** mencionan que, desde el final de la segunda guerra mundial, evaluar la importancia de la investigación científica y lo que se invierte en ella se convirtió en una cuestión fundamental para los políticos y en la actualidad de manera creciente lo continúa siendo, en correspondencia con el papel cada vez más protagónico que las actividades de investigación ejercen en el desarrollo económico, político y cultural de los países. Por eso es esencial para el establecimiento de ventajas y la elaboración de los manuales dando opción a evaluar lo que se invierte a partir de los resultados de la actividad científica y tecnológica y la correspondencia entre las líneas de investigación y las políticas científicas.

El protagonismo que cumple la investigación en la vida del hombre es básico ya que gracias a ésta es que se ha dado paso a grandes descubrimientos e inventos que han favorecido en su desarrollo involucrando temas sociales, económicos, de salud y tecnológicos, de tal manera que la investigación pretende relacionar distintas posibles soluciones existentes de un inconveniente o una insatisfacción, recurriendo al análisis exhaustivo de las posibles relaciones entre las partes del problema o reorganizando la situación de diseño que puede llevar a sustituir unas técnicas por otras para alcanzar una misma solución, se considera que la investigación logra la desaparición de la ignorancia en la humanidad en diversos temas.

## Limitaciones de la investigación

Nuestro trabajo estará dirigido a investigar los sistemas de control desarrollados en las organizaciones productoras de banano orgánico, agrupadas en asociaciones o cooperativas, sin embargo, al tratarse del estudio de caso, centraremos nuestro trabajo en el análisis del estudio de la Cooperativa de pequeños productores de Banano Orgánico Piura la Vieja – Batanes

## II. REVISION DE LA LITERATURA

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Nivel internacional

**Navarro Stefanell, F. y Ramos Barrios, L. M. (2016)**, investigación que tuvo como objetivo diagnosticar el estado actual de las organizaciones litográficas de Barranquilla, en cuanto al control interno en el área de producción, a fin de fomentar el crecimiento de este Control interno, sector económico a partir de la revisión de sus procesos. Se analizaron los métodos utilizados en los departamentos de producción a través de trabajos de campo y técnicas de observación, metodologías que permitieron establecer que es necesaria una reorganización de los negocios litográficos del Distrito, de manera que sea posible aprovechar producción, auditoría la coyuntura de los tratados, para generar crecimiento controlado positivo en este sector de la economía de Barranquilla. Finalmente, se concluye que, a través de un adecuado sistema de control interno, se dispondrán las condiciones necesarias para generar información pertinente, confiable, útil y relevante para cimentar el proceso de toma de decisiones, y se fijarán los insumos básicos para dirigir las acciones por ejecutar en futuros periodos operacionales de acuerdo con las situaciones que se presenten.

**Bermeo (2015)**, Tesis titulada: *“El marco integrado del control interno como herramienta de Cumplimiento del objeto social de empresas bananeras”*, para optar el título profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, por la Universidad Técnica de Machala, cuyo objetivo fue establecer un adecuado sistema de control interno en una compañía dedicada a la producción y comercialización del banano, evidenciando un

obstáculo al cumplimiento del objeto social de la misma, dado ciertas irregularidades al no establecer un adecuado sistema de control que proporcione seguridad en las distintas actividades que realiza. Por ende, el Marco Integrado de Control Interno COSO III, mediante el desarrollo de sus cinco componentes de control interno y 17 principios, propone a la entidad una herramienta confiable que permita regular los diferentes problemas encontrados. Para el análisis previo del presente trabajo se utilizaron técnicas investigativas como la entrevista y la observación, técnicas que sirvieron para sustentar las causas de las inconsistencias detectadas. Además, se tomó como soporte distintas publicaciones científicas que sirvieron como medio de información para articular la importancia de establecer una estructura de control interno dentro de cada proceso desarrollado. Como consecuencia de esta implementación se visualizó cambios positivos en las distintas áreas de trabajo investigadas, logrando con esto estandarizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sugiriendo al término final del presente trabajo una propuesta innovadora de control que fortalezca los objetivos de la compañía investigada

**Mazariego S., Águila G., Pérez P., & Cruz C.,(2016)**, en su investigación titulada: “*El control interno de una organización Productora de café certificado, en Chiapas, México.* Desarrollaron investigación en una organización de pequeños productores de café del municipio de Escuintla, en el Estado de Chiapas, México, cuyo objetivo planteaba documentar la experiencia de estos pequeños productores de café que han incursionado en la certificación de sus procesos de producción de café bajo estándares de producción orgánica y de comercio justo.

Se documenta la información contenida en su sistema de gestión de calidad, principalmente el control interno, en donde lo encontrado da cuenta de la estrategia seguida en el diseño de su sistema de control interno lo cual permitió a ésta organización obtener la certificación de la producción de café.

**Delgado (2014)**, en su tesis titulada “El Control interno en el departamento de producción y su incidencia en la productividad en la empresa FUNDIMEGA S.A”, cuyo objetivo fue demostrar que un Manual de Control Interno en el departamento de producción concluyó que los factores de Control Interno, es un instrumento de control que ayuda a mejorar los procesos de producción que ayuda a realizar una administración adecuada de los recursos y la toma de decisiones adecuadas y oportunas son de buena ayuda porque permite controlar los procesos de producción y ayudan a mantenerse en el mercado. Que al implantar políticas y procedimientos en el Departamento de producción ayudan a que los colaboradores que intervienen en el proceso productivo tengan claras sus funciones a desarrollar, disminuyendo los errores, los mismos que se van a dar en función a la implantación, evaluación y supervisión que se realice.

#### 2.1.2 Nivel nacional

**López & Seclén. (2017)**. Tesis, titulada: *Propuesta de un manual de control interno para mejorar la producción en la Empresa Azucarera del Norte S.A.C. periodo 2016*, que tuvo como objetivo, proponer un manual de control interno para mejorar los procesos en el área de producción, quienes, inicialmente los aspectos generales de la empresa Azucarera del Norte S.A.C, luego describieron el proceso de producción y las deficiencias que afectan a la producción, seguidamente elaboraron la matriz en donde analizaron los riesgos y

finalmente diseñaron el manual de control interno con las propuestas de mejora en cada punto crítico ya identificado. Asumieron que el manual de control interno permitirá un adecuado ordenamiento de las funciones que desempeñan los colaboradores, además de un control más eficiente sobre las deficiencias encontradas en el proceso de producción, así como la implementación de áreas que proporcionan un mejor control sobre el producto final.

**Anaya, C. M. y Sánchez, O. O. (2016)**, en su tesis titulada “*Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro Especies y Frutos del país S.A.C. para mejorar su proceso de compras y el impacto en su rentabilidad, Chiclayo 2016*”, cuyo objetivo fue, la metodología aplicada fue La investigación se realizó aplicando el diseño descriptivo – aplicativo. Los instrumentos de recopilación de datos acordes al diseño fueron la entrevista, dirigida a los directivos; cuestionario, aplicado a los trabajadores para conocer el proceso de compra; y la observación directa para identificar conductas, actividades, características de quienes laboran en la empresa, al realizar el diagnostico encontró que las condiciones no eran favorables. Procedió a la aplicación de la propuesta del sistema de control interno, que mejoró notablemente los procesos administrativos. Así, se observó que en los procesos de compra se siguen las fases y se guían del flujograma implementado, por lo que en la comparación de los estados financieros se nota mejoras en los resultados económicos del 2.93% para el año 2014 y al 6.02% para el año 2015., en la empresa comercial Agro Especies y Frutos del País S.A.C. presentan dificultades en sus procesos de compra, lo cual genera un gran impacto en su rentabilidad debido a que no cuenta con un sistema de control interno adecuado. El

proceso de compra no sigue las fases ni tampoco cuenta con un flujograma de procesos establecidos que le permita identificar las actividades clave y los puntos críticos. Ello provoca que los productos no roten de forma adecuada y que su rentabilidad económica se vea afectada

Sostiene que el sistema de control interno representa dentro de su estructura a todas las normas y procedimientos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo administrativo de asegurar el orden y el manejo eficiente de las estrategias y metas establecidas en una empresa, incluyendo adherencia a las normas de administración, prevención y detección del fraude y error, exactitud e integridad de los registros contables y oportuna preparación de información financiera confiable.

**Samaniego (2013).** En su tesis: Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo, Universidad de San Martín de Porres, concluye que, es conveniente que las empresas implanten un sistema de control interno por más pequeña que sean, y podrán comprender el rol importante que juega dentro de una organización.

Asimismo, tomando en cuenta los componentes del control interno se concluye que se debe capacitar al personal para que no vulneren las normas de Control Interno; así como, es necesario y fundamental mantener un Ambiente de Control adecuado, donde todo sea transparente, sin ambigüedades para evitar confusiones. Así también nos indica que el componente de evaluación de Riesgos si influye en los Resultados de la empresa, teniendo en cuenta la evaluación de riesgos, se podría minimizar contingencias y prever gastos innecesarios.

La Información y Comunicación influyen en la determinación de Estrategias, toda empresa debe tener una buena comunicación entre los trabajadores, de esa manera se comunican tanto lo positivo y negativo que pueda ocurrir para no cometer los mismos errores consecutivamente.

Las Actividades de Control repercuten en la Eficiencia y Eficacia de la producción, a mayor control menor error, además de la obtención de mejores resultados.

Supervisión y monitoreo es muy importante para la mejora constante, si te controlan y supervisan, realizaras un mejor trabajo, cuidando no incidir en errores.

Entonces en lo posible se deberá mantener siempre una adecuada delimitación de funciones a través de un organigrama funcional y que guarde coherencia con el Manual de Funciones; tomando en cuenta que el flujo grama de los documentos vaya en relación al proyecto de desarrollo de la empresa y del cumplimiento de metas y objetivos; igualmente, debe promoverse la difusión oportuna de la marcha de la gestión empresarial a nivel de todos los trabajadores y directivos de las empresas.

**Canaval (2017)**, Tesis titulada: *“El Control Interno y su influencia en la gestión de las empresas del sector comercio del Perú: Caso Empresa Agrícola Sechín S.A.C. Casma 2016”*. para optar el título profesional de Contador Público por la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, cuyo objetivo general: Determinar y describir la influencia del control interno en la gestión de las empresas del sector comercio del Perú: Caso Empresa Agrícola Sechín S.A.C. Casma 2016, investigación de tipo cualitativo – descriptivo, bibliográfico documental y de caso, para el recojo de la información se utilizó un cuestionario pertinente de preguntas aplicado al gerente de la empresa del caso a través de

la técnica de la entrevista; encontrando como resultados; que la mayoría de autores establecen que la implementación y la aplicación del control interno en las empresas ayudarán a mejorar la gestión de las operaciones, permitiendo procesar la información de manera exacta y oportuna para una mejor toma de decisiones. Así mismo se pudo determinar en el estudio de caso, que la empresa Agrícola Sechín S.A.C., si tiene reflejado el cumplimiento de los componentes de control interno, ya que la empresa está siendo manejada de manera eficiente gracias a cada uno de los trabajadores que han monitoreado las debilidades y riesgos por las que podría atravesar la empresa, así mismo cumplen con las actividades encomendadas tomado en cuenta siempre las políticas y normas establecidas, creando un ambiente transparente sin enigmas, en donde existe la comunicación entre compañeros respetando de esta manera las opiniones de cada uno de ellos

### 2.1.3 Nivel local

**Correa, (2018)** en su tesis “*Plan de Negocios de Exportación de Banano Orgánico Clase A-2 dirigido a Portugal*”, cuyo objetivo principal fue determinar cómo se puede rentabilizar el descarte de banano orgánico producido por CEPIBO (Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico), conocido como Banano Orgánico A-2, teniendo como destino Portugal. Para el efecto tomó como guía de investigación el modelo de Paredes (2013), especialista en exportaciones, promovido por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, que consta de ocho aspectos bien definidos. La investigación fue de tipo descriptivo y su diseño no experimental. Llegando a la conclusión de que Portugal es un mercado apropiado para

exportar Banano Orgánico A-2 por ofrecer un consumo per cápita de 14.2 Kg., y una demanda insatisfecha de 153,812 TM., además de su marcada preferencia por el sabor y el valor nutritivo de la fruta, por encima de su presentación estética. Otra de las conclusiones del estudio es que existe factibilidad técnica para que CEPIBO, en su condición de exportador de Banano Orgánico A-1, pueda producir Banano Orgánico A-2 aprovechando la disponibilidad de materia prima, mano de obra y demás insumos, a costos con participación relativa. La investigación arroja un costo de producción de S/. 31,534.20 mensuales por el acondicionamiento de dos contenedores de Banano Orgánico A-2 para el mercado de Portugal. Una tercera conclusión, al proyectarse el estudio en un horizonte de cinco años, determinó un VANE de S/. 95,561.62 y una TIRE de 119.13%. Así mismo, la proyección del flujo financiero determinó un VANF de S/. 97,898.74 y una TIRF de 145.04%. Así se confirma que el proyecto de exportación de Banano Orgánico A-2 para Portugal es rentable tanto económica como financieramente.

Durante su investigación señala que un buen sistema de control permite obtener buenos productos, en el tema específico de banano orgánico, los mercados son muy exigentes, es por ello, que el sistema de producción debe pasar todos los controles, deben cumplirse con todos los protocolos establecidos y ser comprobados a través del análisis de trazabilidad.

**Lazo (2017) Tesis titulada:** *“El control interno operacional en el área de producción en las empresas del rubro agro exportación de banano orgánico en el Perú. Caso: Asociación de pequeños productores de banano orgánico de Montenegro – Sullana - Piura 2017”*, para optar el título profesional de Contadora Publica por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, que tuvo como objetivo general: Determinar las características del

control interno operacional en el área de producción en las empresas del rubro agro exportación de banano orgánico – rubro agro exportador en el Perú y de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Montenegro – Sullana - Piura, 2017. Esta investigación se ha desarrollado usando la metodología de tipo descriptivo, nivel cuantitativo y el diseño no experimental, bibliográfico, documental y de caso. Aplicando la técnica de la revisión bibliográfica - entrevista y como instrumento de recolección de información las fichas bibliográficas y el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, aplicado al gerente y/o representante legal de la empresa del caso en estudio, obteniendo como principales resultados lo siguiente:

Respecto a la revisión bibliográfica: nos ha permitido ahondar en el tema de control interno operacional en el área de producción relacionada a la certificación orgánica dejando claro la importancia de obtener el certificado orgánico para la comercialización de un producto en el mercado internacional. Respecto a la aplicación del caso: La Asociación, cuenta con un departamento de Control Interno, que realiza actividades de planeación y control para cumplir con las exigencias de la Certificadora. Se concluye que: La Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Montenegro ha conseguido a través de la Certificación Orgánica que su producto sea exportado a varios países logrando generar fuente de trabajo y una mejora en la calidad de vida de sus asociados.

**Otarola (2016)** Tesis, titulada: “Factores para el mantenimiento de las certificaciones en las Asociaciones Exportadoras de banano Orgánico de Querecotillo – Piura Hacia Europa”, para optar el Título Profesional en Administración de Negocios Internacionales

por la Universidad San Martín de Porres, que tuvo como objetivo determinar qué factores permiten el mantenimiento de las certificaciones en las asociaciones de Querecotillo que exportan banano orgánico hacia Europa. El estudio abarca los requisitos exigidos para la agricultura orgánica, los insumos empleados, los mercados de destino, las ganancias obtenidas, las dificultades en la transición de convencional a orgánico y la plaga que afecta la producción del banano.

Se utilizó un diseño descriptivo simple. El estudio de campo se realizó en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), ya que es la organización líder en exportaciones y cuenta con el mayor número de socios en el sector. Mediante un muestreo probabilístico se determinó a los integrantes que participaron en el presente estudio a través de cuestionarios que luego fueron analizados. También se realizaron entrevistas no estructuradas.

Como resultado, se **concluye que para la mantención de los certificados es necesario el rastreo tanto interno y externo del banano**, el cual involucra la productividad en sus tierras y el conocimiento de indicios que pueden modificar la fruta; las inspecciones documentadas al menos una vez al año, que asegura que todos los miembros de la asociación cumplan con las normas de producción orgánica y finalmente el aporte de las áreas internas, que están delineadas para apoyar en la limpieza, transporte y rentabilidad del banano.

## 2.2 Marco histórico.

El control interno se originó con el surgimiento de la partida doble, que es una medida de control que utilizan las empresas para reflejar las transacciones financieras, pero no fue hasta finales del siglo XIX que personas de negocios se preocuparon por establecer sistemas apropiados para el resguardo de sus intereses.

En 1985 se creó la Comisión Nacional para Emisión de Informes Fraudulentos, más conocida como la Treadway Commission, a fin de determinar las causas sobre la expansión actual de la emisión de informes fraudulentos, para el año 1987 la Treadway Commission solicitó ejecutar un estudio para desarrollar una definición común del control interno y marco conceptual.

Para septiembre del año 1992 en Estados Unidos se publica el informe del Marco Conceptual integrado de Control Interno (Estudio COSO I), en este informe está señalado que el control interno es el proceso que elabora la administración de una empresa con el fin de evaluar las operaciones específicas con seguridad y que están clasificadas en tres importantes categorías que son: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad en la información financiera y por último cumplimiento de las políticas, leyes y normas.

El Informe COSO sobre control interno, nace como una respuesta a todas las inquietudes que planteaban la variedad de conceptos e interpretaciones existentes en relación al tema, la redacción del Informe COSO fue encomendada a Coopers y Lybrand, publicando el libro “Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)” en el año 1997.

El Committee of Sponsoring Organizations, creó el Informe COSO para fa **Otarola (2016)** Tesis, titulada: “Factores para el mantenimiento de las certificaciones en las Asociaciones Exportadoras de banano Orgánico de Querecotillo – Piura Hacia Europa”, para optar el Título Profesional en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad San Martín de Porres, que tuvo como objetivo determinar qué factores permiten el mantenimiento de las certificaciones en las asociaciones de Querecotillo que exportan banano orgánico hacia Europa. El estudio abarca los requisitos exigidos para la agricultura orgánica, los insumos empleados, los mercados de destinos, las ganancias obtenidas, las dificultades en la transición de convencional a orgánico y la plaga que afecta la producción del banano.

Se utilizó un diseño descriptivo simple. El estudio de campo se realizó en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), ya que es la organización líder en exportaciones y cuenta con el mayor número de socios en el sector. Mediante un muestreo probabilístico se determinó a los integrantes que participaron en el presente estudio a través de cuestionarios que luego fueron analizados. También se realizaron entrevistas no estructuradas.

Como resultado, se **concluye que para la mantención de los certificados es necesario el rastreo tanto interno y externo del banano**, el cual involucra la productividad en sus tierras y el conocimiento de indicios que pueden modificar la fruta; las inspecciones documentadas al menos una vez al año, que asegura que todos los miembros de la asociación cumplan con las normas de producción orgánica y finalmente el aporte de las

áreas internas, que están delineadas para apoyar en la limpieza, transporte y rentabilidad del banano.

El Committee of Sponsoring Organizations, creó el Informe COSO para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, desde ese momento se incorporó en las políticas y normas, siendo utilizada por muchas empresas para mejorar sus actividades de control para cumplimiento de sus objetivos.

### 2.3 Bases teóricas

#### 2.3.1 Control interno

**Besle y Brigham. (2008)**, “se relaciona como un conjunto de técnicas de comprobantes involuntarios hecho por los datos, por diferentes áreas o sitios operacionales”.

**Cepeda. (2001)** da a saber cuál es el propósito que se debe dar en el control por ende tiene que mantener la existencia cualquiera sociedad y así apoyar el desarrollo y una de sus reglas es tener buenos resultados.

Según, **Holmes (1987)**, menciona que las acciones de control interno son funciones que la gerencia tiene como objetivo salvaguardar y tener una seguridad razonable, que los bienes de la empresa, no están expuestos a los riesgos de pérdida, evitan operaciones indebidas y ofrecen cierto grado de seguridad, de que no se realizarán operaciones activas o pasivas sin la debida autorización. El cual proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de crédito en beneficio de la entidad.

Las actividades de control interno son inherentes a las funciones de la gerencia, siendo los objetivos principales, cuidar, resguardar y asegurar que los fondos, documentos por cobrar, existencias e inversiones fijas (RECURSOS) de la empresa estén bien cuidados, con lo que se evitan los robos, desfalcos, malversación y malos usos de estos recursos valiosos; dando la seguridad de que se utilicen estos recursos de manera eficiente y siempre con autorización de la alta gerencia de la entidad, dando a la administración de la empresa la seguridad de que la información contable presentada es confiable y verídica para que a la hora de la toma de decisiones, esta sea la más acertada para beneficio de la empresa.

**Rodríguez-Salazar J, et al. (2009)**, manifiesta que es un instrumento del control que enmarca los planes de organización y métodos que adoptan las instituciones con el propósito de salvaguardar sus bienes de acciones incorrectas como robos, desfalcos, el uso inadecuado de los recursos. Así mismo señala que buen Sistema de control se determina la situación real de la organización, al tener la información transparente, oportuna y completa para la toma de decisiones.

**Horngren, (2010)**, testifica que la utilización del control interno tiene como propósito evaluar y monitorear las Operaciones, para establecer el alto grado de influencia positiva para lograr las metas establecidas.

**Barquero, (2013)** manifiesta que todas las organizaciones ya sean pública o privadas tienen labores de control, en cada una de sus actividades, así como en sus distintas áreas para evitar que se presenten distorsiones, omisión e inexactitudes en su información y uso

inadecuado de los recursos, para lograr la máxima transformación en la gestión administrativa.

**Gómez, O. (2012)**, expresa sin importar el tamaño de las empresas utilizan labores de control Como una herramienta fundamental para lograr la efectividad de sus Operaciones y los objetivos institucionales a través de la evaluación y supervisión de sus controles internos desarrollados por la empresa.

### 2.3.2 Alcance del Control Interno

**Aguirre (2006)**, En todas las áreas del control interno la obligación en el acuerdo del dictamen apropiado y desmejora en la gerencia de sus obligaciones y metas.

La necesidad del control de la empresa se somete al giramiento del negocio, en la cual las acciones que se hacen, el sector con la que se calcula las ventas y a la vez la dimensión de las empresas.

**Instituto de Auditores Internos de España, (2013)**, El control interno se define 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”.

Esta definición “refleja ciertos conceptos fundamentales. EL control interno:

- 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.
- Esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas”.

## Objetivos

El marco establece “tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

**Objetivos operativos** – hacen referencia a la eficiencia y eficacia, con lo que se logrará la efectividad de las acciones 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.

### 2.3.3 Clases de control interno.

1) Por el tipo de control de clasifica en:

**a. Control Preventivo:** Todas las empresas deben de implementar labores de controles con sus respectivos monitoreo de los mismos, para evitar eventuales riesgos que podrían perjudicar a la empresa y tener un buen funcionamiento de sus operaciones. Y por ende para el logro de objetivos.

**b. Controles Concurrentes:** son las labores de control y supervisión que se realizan durante las actividades diarias, cuyo objetivo es conocer las situaciones reales y el adecuado funcionamiento de las diferentes áreas de la Organización.

**c. Controles posteriores.** Son las labores de control y monitoreo de las medidas implementadas para prevenir los riesgos, así como determinar y corregir errores que se presenten en la entidad y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

La clasificación antes dicha nos permite distinguir que tipo control se debe ejecutar para de las diferentes áreas, para prevenir los riesgos, así como también detectar y corregir errores que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos y tener una constante supervisión de los mecanismos de control.

2) Por el órgano que lo realiza se clasifica en:

Interno

Externo

**Figura 1: Tipos de Control**

TIPOS DE CONTROL	CONTROL EXTERNO	CONTROL INTERNO
¿Qué es?	Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que se aplican con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.	El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.
¿Quién es el responsable?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contraloría General de la República</li><li>• Órgano de Control Institucional</li><li>• Sociedades de Auditoría</li></ul>	Entidad pública (Titular, funcionarios y servidores)

Fuente: elaboración propia

3) De acuerdo a las áreas en que se realiza se clasifica en:

#### **A. Control Contable.**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. **Aguirre (2006)**

#### **B. Control Interno Financiero**

Al respecto **Álvarez (2007)**, “manifiesta que comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registro que tiene relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera”.

### **C. Control presupuesto**

Al respecto **Álvarez (2007)** En consecuencia se puede decir que el control interno de presupuesto tiene por finalidad mantener la aplicación correcta y eficiente de los recursos financieros estimados, guardando el equilibrio presupuestario entre la previsible evolución de los ingresos y recursos a asignar.

#### 2.3.4 Elementos del Control Interno

##### **Personal**

**Bravo (2002)** “señala que el control interno no llega a cumplir los logros ya que las acciones frecuentes de la sociedad no están en el mando de los trabajadores.

**Mantilla (2005)** “el control interno está ejecutado por seres de un solo equipo, que cuentas con distintos compromisos, pero con la meta.

##### **Organización**

Según lo que aclara **Perdomo (2000)** “radica que el comportamiento, desempeño y ocupación de los empleados de la sociedad tienen que lograr sus metas que se han propuesto.

**Bravo (2002)** dice que los elementos del control interno son:

- Dirección
- Coordinación
- Asignación de responsabilidades
- División de actividades

## Roles y objetivos del sistema de control interno

- Roles de las oficinas de control interno
- -Valoración del riesgo.
- -Acompañamiento y asesoría.
- -Evaluación y seguimiento.
- -Fomento de la cultura del autocontrol.
- -Relación con entes externos.

## Objetivos

El Sistema de Control Interno es un instrumento que busca facilitar que la gestión administrativa de la entidades y organismos del Estado, en este orden de ideas a la Oficina de Control Interno como elemento asesor, evaluador y dinamizador del Sistema de Control Interno pretende lograr en el cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos de acuerdo con la normatividad y políticas.

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;

- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g) Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características

#### 2.3.5 Modelos de control interno.

El modelo de Control Interno predominante y ampliamente aceptado a nivel internacional es el enfoque del Marco Integrado de Control Interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway). Sin embargo, la calidad de su implementación dependerá del grado de desarrollo organizacional alcanzado por las entidades, así como por los mecanismos de verificación o autoevaluación de los que disponga la entidad.

Es decir que entidades con un desarrollo organizacional avanzado, poseerán mecanismos de retroalimentación que les permita verificar el grado de implementación de su Control Interno, así como el resto de sus sistemas funcionales o administrativos; por el contrario, entidades con un desarrollo organizacional insuficiente, no dispondrán de mecanismos para verificar su avance, lo cual dificultará también el control gubernamental.

**Tabla 1: Modelos de Control Interno.**

Modelo	País de origen	Propósito	Aspectos Importantes
<b>COSO</b> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio.
			Resalta la importancia de la planificación y la supervisión.
			Plantea pirámide de componentes de control interrelacionados.
<b>CoCo</b> Criteria of Control Board	Canadá	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia.
			Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas.
			Plantea que la planeación estratégica proporciona sentido a la dirección.
			Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.
<b>ACC</b> Australian Control Criteria	Australia	Ayuda a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, dándole importancia a los trabajadores y a otros grupos de interés en el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua.
			Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad.
			Incluye un modelo de gestión de riesgos.
<b>Cadbury</b>	Reino Unido	Adopta una comprensión de control más amplia. Brinda mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, lo cual se incorpora en otros elementos.

Fuente: elaboración propia

### 2.3.6 Componentes del control interno

Según **Latucca (2011)**, El control interno abarca cinco componentes interrelacionados que deben ser enfocados por el auditor para comprender los procesos de control de la dirección, a saber:

- el ambiente de control;
- la evaluación del riesgo de que la entidad no logre sus objetivos;
- el sistema de información y comunicación;
- las actividades de control”
- las actividades de monitoreo o supervisión;

#### 1 - el ambiente de control

Continúa afirmando **Latucca (2011)** que “El ambiente de control incluye las condiciones bajo las cuales están diseñados, se implantaron y funcionan: el proceso contable del cliente”,

- Respecto de los controles internos

El ambiente de control se “Encuentra influenciado por la cultura que prevalece en la organización. Ella afecta el modo como las personas responden a los diferentes tipos de control. Marca las pautas de comportamiento dentro de una organización y constituye la base de los demás componentes del control interno.

La comprensión por parte de auditor de esta cultura le ayuda a seleccionar cuáles controles pueden ser”, en su caso, más eficientes para probarlos.

Los componentes del Ambiente de Control, se describen de la siguiente manera:

✓ **Integridad, valores éticos y estilos de operar de la gerencia**

Esto implica “Incorporar normas de conducta para ser respetadas por toda la organización, solamente por el personal subalterno, concretadas a través de un código de ética interno. Las normas incluyen pautas empresariales honestas y niveles esperados de comportamiento similares para todos los integrantes de la organización”. Las cualidades personalizadas de los órganos directivos, incluidos su trayectoria ética y moral (integridad moral), sus normas fundamentales (principios) y sus estilos de operar, aseguran una gran influencia sobre el ambiente de control. Especialmente si los órganos de dirección están conformados por unas pocas personas.

✓ **Compromiso de la dirección con la competencia y la razonabilidad de la información contable.**

**Latucca (2011)**, afirma que “La competencia comprende el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir las tareas que definen cada puesto de trabajo. El compromiso con la competencia implica que la dirección debe colocar en cada posición a personas que posean la suficiente inteligencia, formación y experiencia que requiere el puesto.

El compromiso de la gerencia con el procesamiento de la información contable confiable y objetivos claros van a tener sus efectos en las actividades de los colaboradores en todos los niveles de la organización. Si los órganos de dirección son propensos a distorsionar los resultados o el patrimonio en los estados contables para alcanzar ciertos objetivos en

los que se basa, por ejemplo, su retribución, es muy probable que los subordinados sean estimulados para alterar la información que permita alcanzar tales objetivos.

La gerencia, además, estará influenciada por el ambiente en el que la empresa opera. Por ejemplo, es muy posible que adhiera y promueva los controles internos en ambientes regulados por organismos públicos que ejercen efectivamente su misión. Lo opuesto ocurrirá si la entidad opera en ámbitos lindantes con la informalidad”.

✓ **Actitud de la dirección respecto del diseño y mantenimiento de controles internos contables confiables**

Para comprender el grado de compromiso de la gerencia con el mantenimiento de controles internos efectivos y con la información completa y confiable, el auditor debe considerar diversos factores”, por ejemplo, “si aquella se preocupa por:

- Las debilidades de control interno;
- desarrollar políticas aceptables de negocios;
- desarrollar políticas adecuadas para la contratación, capacitación, evaluación, y remuneración del personal.

Un bajo nivel de preocupación de la gerencia por estas cuestiones estimula al personal a adoptar, también, una falta de compromiso para resolver las deficiencias de control existentes”.

✓ **La Habilidad de la gerencia para controlar el negocio**

Según **Latucca (2011)**, dice que: “La habilidad de la gerencia para controlar el negocio” se verifica haciendo un análisis de:

- 1) La estructura organizacional de la empresa;
- 2) Los métodos para establecer funciones y responsabilidades, que incluyen documentos como memorandos, haciendo saber, lo que significa el control y su importancia, comunicando los documentos de gestión que contienen planes de la organización, manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos, etc.
- 3) La supervisión y el seguimiento por parte de la alta dirección, y
- 4) El impacto del sistema de IT.

Quizás convenga detallar un poco más, en qué consisten los métodos de control de la alta gerencia. Ellos pueden sintetizarse en las siguientes actividades.

- contar con la función de auditoría interna y que esta tenga adecuados planes de trabajo y calificado personal.
  - implementar sistemas de planeación estratégica que incluyan presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades, contabilidad por áreas de responsabilidad, etc.
  - comparar el desempeño real versus el planeado, investigar las variaciones y promover acciones correctivas.
  - establecer políticas para desarrollar el control interno y los sistemas contables”.
- ✓ **Actividades del órgano de dirección (directorio) y del comité de auditoría**

“Las actividades del directorio y del comité de auditoría influyen en la actitud de la gerencia respecto del control. Un directorio y un comité de auditoría que sean independientes y efectivos se ocupan de tener una visión general del funcionamiento de la contabilidad y del control interno”.

En base a las normas argentinas que establecen que las empresas que cotizan sus valores en la bolsa están obligadas a tener un órgano de auditoria interna, caso parecido al Perú, las sociedades anónimas abiertas, están obligadas a tener un órgano de auditoria interna y además la información que se reporta debe ser auditada por auditor independientes. Estos criterios determinarán según **Latuca (2011)** “que, para ser calificado de independiente, el director deberá serlo tanto respecto de la sociedad como de los accionistas de control y no deberá desempeñar funciones ejecutivas en la sociedad. Además, deberán tener versación sobre temas empresarios, financieros contables”.

Entre “sus funciones, facultades y deberes se encuentran:

- opinar sobre la propuesta para designar auditores externos y los distintos servicios que presten y los honorarios relacionados, observando si afectan la independencia;
- supervisar el sistema de control interno, el sistema de información que incluye el administrativo contable y el cumplimiento de las normas de conducta aplicables;
- supervisar la política de información sobre la gestión de riesgo;
- emitir opinión fundada respecto de transacciones con partes relacionadas.
- opinar sobre propuestas de honorarios y planes de opciones para los directores”.

✓ **Ambiente de control en las pequeñas empresas**

En las pequeñas empresas el ambiente de control tiene características diferentes. En general, no existe la división entre el gobierno de la empresa y la gerencia. Lo corriente es que el dueño sea gobierno y gerencia a la vez. Asimismo, no existe una plena segregación de funciones como en una entidad grande. Como ventaja tiene su propio interés el gerente-propietario es honesto y se involucra personalmente en el

funcionamiento de los controles, puede suplir los riesgos de la menor división de funciones incompatibles. La desventaja es que, si por razones particulares quiere eludir controles o que algunos no se cumplan, por su posición está en capacidad de hacerlo.

Por otra parte, es común que no exista documentación formal referida a controles, sino que estos se establezcan por vía oral, lo mismo que las comunicaciones.

Estas circunstancias hacen que sea de particular importancia para el auditor, en el caso de las pequeñas empresas, considerar las actitudes, valores éticos y acciones del gerente – propietario en el proceso de evaluación del riesgo de distorsiones significativas”.

## 2. Evaluación del riesgo

El segundo componente del control interno “es el proceso de evaluación de riesgos por la entidad. El auditor debe obtener una comprensión acerca de su la entidad tiene efectivamente ese proceso que le permita.

- Identificar riesgos de negocios que, a su vez, sean importantes para los objetivos de preparación de estados contables.
- La estimación de la significación de los riesgos
- la evaluación de la probabilidad de su ocurrencia
- las decisiones acerca de acciones para abordar esos riesgos.

El proceso de administración de riesgos establece las bases sobre las que tiene que accionar la entidad. Si esta secuencia, a juicio del auditor, es apropiada, puede asistirle en el proceso de evaluación de distorsiones significativas en la información contable.

Si el auditor detecta que el proceso de evaluación de riesgos de negocios no está establecido en la entidad o está inadecuadamente diseñado o implementado y, como consecuencia, los riesgos de negocios que afectan los estados contables no se previenen, detectan y corrigen, el auditor, según su juicio, determinará si ello constituye una debilidad significativa de control interno”.

“Estos procesos de evaluación de riesgos de negocio no suelen existir formalmente en las pequeñas empresas, no obstante, el auditor tiene que indagar a la gerencia cómo ella, aun informalmente, se dirige y trata los riesgos del negocio.

Los riesgos relevantes para la confiabilidad de los estados contables incluyen sucesos externos e internos, transacciones o circunstancias que pueden ocurrir o afectar adversamente la capacidad de la entidad para identificar, registrar, procesar e informar datos contables coherentes con las afirmaciones de la gerencia hechas en los estados contables. La gerencia puede formular planes y acciones para dirigirse a esos riesgos o aceptarlos de acuerdo con el principio de costo- beneficio”. Esos riesgos “pueden surgir o cambiar por circunstancias como las siguientes:

Modificaciones en el ambiente operacional o regulatorio que afectan la competitividad del ente:

- nuevo personal
- sistema de información nuevo o reformado
- rápida y significativa expansión de las operaciones;
- nueva tecnología incorporada a los procesos de producción o información

- nuevos negocios, productos o modelos para los cuales la entidad tenga poca experiencia;
- reestructuraciones y combinaciones de negocios que usualmente van acompañadas de reducciones de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones.
- expansión de las operaciones con el exterior e incremento de las transacciones en moneda extranjera.
- nuevos pronunciamientos contables o sus cambios.

Todos estos riesgos pueden impactar en los estados contables. Por ejemplo, si una empresa por cuestiones coyunturales está vendiendo sus productos por debajo del costo, el sistema de control interno debería prever controles que permitan superar el riesgo de sobrevaluación de los bienes de cambio”.

### **3.- información y comunicación**

“Un sistema de información, tercer componente del control interno, consiste en una infraestructura física y componentes de hardware; software o programas; y aplicativos, procedimientos y datos. Muchos sistemas de información, como se ha definido previamente, hacen uso extensivo de la tecnología de información (IT) por computadoras.

El auditor debe obtener una comprensión de este componente del control interno, incluidos los procesos de negocios relacionados que sean importantes para los objetivos de emisión de los estados contables, incluyendo las siguientes áreas relevantes;

- Las clases de transacciones que integran los ciclos de operaciones de la entidad y que son importantes para la información contable.

- Los procedimientos que integran el sistema contable del ente, sea provenientes de un sistema de IT o manual, mediante los cuales las transacciones y otros hechos se inician o identifican; registran; procesan; corrigen, si es necesario; se transfieren al mayor general, y se resumen y exponen en los estados contables. Esto incluye resolver las transacciones procesadas incorrectamente, por ejemplo, en un sistema de IT, los archivos automatizados de información en suspenso y los procesos seguidos para clasificar e imputar las partidas en pendientes en tiempo oportuno. También, procesar y contabilizar las operaciones omitidas por controles eludidos.
- Los registros contables que respaldan la información y las cuentas específicas que se utilizan para iniciar, registrar, procesar las transacciones.
- El proceso que la entidad utiliza para la preparación de los estados contables, incluidas las estimaciones y las revelaciones que son necesarias para cumplir con las normas contables aplicables”.
- ✓ **Asientos de diario**

El sistema “de información contable incluye los asientos normales o estándares que son aquellos repetitivos provenientes de las ventas, compras, salarios, cobros, pagos y estimaciones frecuentes, como la previsión para incobrables, etc. el sistema también comprende los asientos infrecuentes, por ejemplo, aquellos referidos al proceso de consolidación, los originados en una combinación de negocios, los que registran desvaloraciones de bienes en uso, ventas de componentes del negocio, ajustes, en particular, los de cierre del ejercicio, etc.

En un sistema en el que el mayor se lleve en forma manual, los asientos no rutinarios deben ser identificados a través de la inspección del mayor, el diario y la documentación de respaldo. Si el sistema contable opera bajo un contexto de IT, estos asientos existen solamente en forma electrónica, por ello, el auditor para examinarlos más fácilmente tiene que usar técnicas de auditoría asistidas por la computadora.

#### Pequeñas empresas

Con referencia a las pequeñas empresas, ellas tienen sistemas contables menos sofisticados que las empresas más grandes, pero útiles a la gerencia. Carecen de extensas descripciones o manuales de cuentas y procesos contables. Por su simpleza, son más fáciles de comprender por el auditor y dependen más de la indagación oral que de la revisión de documentación; sin embargo, esa comprensión resulta igualmente importante.

#### ✓ **Comunicaciones**

El auditor debe obtener una comprensión de cómo la entidad comunica los roles individuales, las responsabilidades y las cuestiones importantes en materia de información contable, por ejemplo, las referidas al control interno sobre esa información; las relaciones entre los distintos responsables de la información; y los medios para informar las excepciones en cuestiones de información a los altos niveles. Tales comunicaciones incluyen:

- las que se mantienen entre la gerencia y los encargados del gobierno del ente;
- las externas, tales como la mantenida con las autoridades de control.

Las comunicaciones suelen adoptar las formas de manuales, por ejemplo, de cuentas y de políticas contables; de preparación de información contable para terceros, etc. Los canales

de comunicación abiertos ayudan a asegurar que las excepciones sean informadas oportunamente y que se pueda actuar sobre ellas. en las pequeñas empresas, las comunicaciones son menos estructuradas y fáciles de lograr que en las mayores debido a la existencia de menor cantidad de niveles de responsabilidad y a la mayor visibilidad y disponibilidad de la gerencia para ser interrogada o informados.

#### **4.- LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

Según **Lattuca (2011)**, afirma que “la gerencia establece políticas y procedimientos de control para cumplir con los objetivos del negocio. Ellos se refieren, como se señaló al comienzo, a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información, principalmente la contable, y al cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias. Las actividades de control relacionadas con la confiabilidad de la información contable son actividades específicas o de rutina que previenen o detectan cifras erróneas o el uso fraudulento de los activos. Las actividades de control pueden estar dirigidas directamente a un error potencial referido a una afirmación o indirectamente si están orientadas a verificar la efectividad de otros o controles que sí se dirigen directamente a un error potencial”.

Finalmente, las actividades de control se realizan por individuos, denominándose en este caso “actividades de control manual”, o por computadoras, siendo así actividades de control programadas también denominadas automáticas y automatizadas.

Antes anunciar las principales actividades y procedimientos de control, es menester analizar la base necesaria para que los controles operen efectiva y eficientemente”, Esta es la separación de funciones incompatibles.

✓ **Separación de funciones incompatibles**

La mayoría de las estructuras de control interno confían en asignar ciertas responsabilidades a diferentes individuos, o sea, separa funciones incompatibles. Tal segregación de responsabilidades está destinada a evitar que una misma persona tenga acceso a los activos, capacidad de disponer sobre ellos, y responsabilidades por mantener los registros de tales activos. Las funciones que idealmente deberían estar en manos de diferentes personas son:

- autorización de las transacciones;
- la ejecución de las transacciones
- la custodia de los activos involucrados, en su caso, y;
- el registro contable de aquellas transacciones

Existen dos casos en que esta separación deseable no resulta posible en:

- a) Las pequeñas empresas, y
- b) Aquellas donde los procesos contables se desarrollan en un sistema de IT”.

Para el primer caso, el control del gerente- propietario debiera cubrir controles que puedan estar afectados por la falta de segregación de funciones. En el segundo caso, “la segregación de responsabilidades típicamente se impone a través del uso de restricciones automáticas de acceso a los sistemas.

Seguidamente, se examinarán las principales actividades de control que deberían estar presentes en una organización y que son motivo de la evaluación por el auditor, a saber”:

Revisiones

Existen tres tipos de revisiones que de ordinario pueden encontrarse tanto en sistemas manuales como en los computarizados, pese a que en toda revisión siempre existen elementos manuales.

Los tres tipos de revisión son: analítica, de transacciones y de desempeño a deben ser realizadas por personas que tengan suficiente conocimiento para identificar errores e irregularidades, incluyendo el fraude”.

a) Procedimientos de revisiones analíticas

El propósito de este tipo de revisiones, que a menudo realiza la gerencia, “consiste en evaluar información sintética que surge de una serie de transacciones comparándola con resultados esperados, es decir, si el negocio evoluciona de acuerdo con lo planeado. Un tablero de control compuesto de ratios clave para el ente permite detectar relaciones inusuales o inesperadas y promover investigaciones de la gerencia sobre sus causas. Cabe notar que el proceso de control presupuestario es el mejor ejemplo de este tipo de revisiones.

Para el auditor, el examen de esta actividad de control desarrollada por la entidad puede ser muy efectiva para establecer si se cubren determinados objetivos de control”.

b) Las Revisiones de transacciones

El propósito de dichas revisiones es “verificar la validez y la exactitud de las salidas, comparándolas en detalle con los resultados esperados. Normalmente, incluyen la revisión de cambios en el archivo maestro y el balanceo de totales de lotes, tablas y corridas”.

Las revisiones de salidas “*con frecuencia se realizan con el uso de informes de excepción, que son reportes (generalmente emitidos por la computadora) en los cuales se listan especificados. Estos informes también se llaman “de ediciones de cambio”*. Por ejemplo, un gerente de personal puede revisar cambios en el archivo maestro de sueldos y jornales para verificar que las personas que están recibiendo remuneraciones están realmente empleadas y sus salarios sean aprobados. Otro ejemplo puede ser un cheque que puede ser rechazado si se hace por una entidad que exceda el límite previsto y que para ser emitido se precisa ingresar una clave especial que solamente conoce el funcionario del nivel autorizado”.

Siguiendo con **Lattuca (2011)**, “El monitoreo con frecuencia se realiza por medio de la observación, revisión de lista de edición de cambios o de transacciones que difieren de los parámetros definidos, con seguimiento de errores. Por ejemplo, un gerente de compras puede comparar los importes o cantidades de compras registradas con registros separados de pedidos.

El uso de lotes, totales de valores absolutos y comparación de totales de corrida a corrida para detectar duplicaciones u omisiones que pueden ocurrir en el proceso de entrada de la información, es un procedimiento de control que, generalmente, se encuentra en los sistemas de procesamiento por lotes”. El monitoreo debe realizarse con frecuencia conjuntamente con la realización de otros procedimientos de control, ejemplo: conciliaciones, o puede efectuarse verificando totales con base en pruebas selectivas.

c) Revisiones de desempeño

Su propósito, es asegurar que las demás actividades de control se realicen de manera uniforme, efectiva, incluyen revisiones de documentación e indagaciones de la gerencia. Por ejemplo, el gerente de un supermercado nacional discute los resultados de un plan de promoción con el gerente de una sucursal y revisa los informes de resultados como un modo de aprobación de los descuentos y precios de oferta aplicados en la sucursal.

La finalidad por la cual la gerencia utiliza la información contable para controlar el negocio puede tener un efecto directo en la confiabilidad de la información contable y en la efectividad de otros controles. Esto ocurre particularmente cuando la gerencia toma sus decisiones en la información contable, pues se preocupará por establecer controles efectivos.

✓ Controles del gerente propietario

Los controles del “gerente – propietario” son revisiones de las transacciones por medio de las salidas de información, realizadas por el propietario de un negocio que también el administra. Generalmente, estos controles son efectivos en negocios pequeños en los que el gerente-propietario tiene suficiente conocimiento de los detalles de las operaciones para darse cuenta de las cifras erróneas. El “gerente- propietario” debe tener también un interés directo en el control de las operaciones o salidas pertinentes. Por ejemplo, un gerente-propietario tiene típicamente interés en controlar las operaciones relativas a efectivo, inventarios, compras, cuentas por cobrar y nómina de personal y sueldos, así como la información que usa manejar el negocio.

✓ Las Conciliaciones y comparaciones de los registros contra los activos.

Las comparaciones de los activos, conciliaciones frente a los registros contables o administrativos, incluyen verificaciones separadas de las salidas de información del sistema, puede ser mediante el mantenimiento de un registro de control separado, con el que se concilie la información en libros y registros o por comparación directa de los activos frente a las salidas de información.

El monitoreo de la gerencia se realiza generalmente por medio de la revisión de las conciliaciones o participando en comparaciones de activos. Los encargados de auditoría interna, normalmente se responsabilizan de tales actividades.

✓ Protección física de registros y activos

Un adecuado control interno, permite proteger los activos y registros contra robos, hurtos, deterioros y mal uso. Por ejemplo, los bienes de cambio se protegen custodiándolos en un almacén, donde se mantienen ordenados, vigilados y periódicamente recontados por el encargado del depósito. Del mismo modo, los registros contables, las computadoras (hardware), los programas aplicativos (software) y los archivos electrónicos de datos se protegen guardándolos en lugares, bajo llave y asignación a un responsable y, en el caso de archivos críticos, haciendo copias de seguridad (back-up) guardadas en diferentes sitios y protegidas contra incendio, robo o utilización indebida”. En este último caso, creando claves de acceso restringidas. Expectativa

✓ Registro de información en formularios idóneos.

“Los distintos formularios internos implementados por la organización que se utilizan para sustentar las transacciones deben ser pre impresos y pre numerados y si son automatizados, el sistema debe numerar en orden cronológico y correlativo. De tal modo

que, pueda verificarse la integridad del archivo, estos aspectos son importantes para evaluar errores potenciales de integridad y corte, respectivamente.

✓ Planes de cuentas

El uso de planes de cuentas que permitan los registros uniformes, distribuidos a todos los sectores de la empresa que tengan relación con el registro de operaciones deben reflejarse en el sistema contable, así también el uso de manuales de cuentas que expliquen claramente un adecuado registro, favorece el procesamiento de información confiable y fidedigna y evita la inexistencia de errores de registro y de exposición.

✓ Controles del acceso no autorizado al uso y disposición de los activos.

“Algunos controles están diseñados para prevenir el acceso a los activos por personas no autorizadas por la gerencia. Con frecuencia, estos controles son de naturaleza física. Por ejemplo, una fábrica puede mantener las existencias físicas de bienes de cambio en un área de almacenaje cerrada; un banco guarda el dinero en una caja fuerte; un comerciante minorista puede usar sistemas de alarma para disuadir a los ladrones de tiendas”. Los controles referidos “al acceso no autorizado a los activos no son efectivos, los activos pueden perderse o ser robados. Sin embargo, si se ejecutan procedimientos de control detectores, tales como recuentos físicos de inventarios, deberían descubrirse los faltantes”.

En algunos casos puede “prevenirse el acceso no autorizado a los activos mediante el método de acceso a los registros, especialmente aquellos registros que se mantiene en sistemas de IT. Por ejemplo, si pueden emitirse instrucciones de despacho de pedidos mediante la terminal de la computadora, el acceso al stock puede lograrse mediante el sistema. Los controles de acceso no autorizado a los activos mediante registros por

computadora pueden ser físicos (por ejemplo, los terminales se guardan en un cuarto cerrado) o lógicos (por ejemplo, el acceso a programas de la computadora o a los archivos de datos puede lograrse únicamente con la contraseña u otro método de identificación del usuario)”.

El “monitoreo de los procedimientos de control que se refiere a acceso no autorizado incluye actividades tales como la observación de procedimientos de control físico y la revisión de los niveles de acceso con el gerente de los sistemas de información. Con frecuencia, los auditores internos realizan estas actividades.

#### Controles sobre accesos autorizados

Los controles sobre el acceso no impiden necesariamente que las personas que tienen acceso autorizado hagan mal uso de los activos. Las personas que tienen acceso autorizado, tanto a los activos como a los registros contables relativos, pueden estar en la posición de encubrir faltantes de activos en los registros”. Cuando las tareas están separadas, las personas autorizadas a los activos no deberían tener también acceso a los registros contables con los cuales puedan encubrir faltantes. En algunos casos, el acceso a los activos, puede ser autorizado a dos o más personas mancomunadamente. Ello se conoce como “doble control”. Por ejemplo, la gerencia puede requerir que dos personas abran la correspondencia y hagan una lista de los cheques recibidos, con el objeto de evitar que uno de ellos tome los valores antes de registrarse el ingreso.

El acceso autorizado a los activos son controles importantes para el negocio, no solamente para evitar robos sino también para asegurarse de que los activos del negocio sean confiados a personas únicamente después de una apropiada consideración de su

conocimiento y experiencia. Por ejemplo, para la solidez de un banco son esenciales los procedimientos requeridos para aprobar los préstamos otorgados.

Los controles sobre acceso a los activos mediante autorizaciones y aprobaciones por la gerencia, se diseñan para evitar transacciones inválidas o inapropiadas. En los sistemas de IT, el acceso a los registros computarizados puede originar el acceso a los activos; por consiguiente, los controles sobre acceso autorizados a los activos necesitarán comprender también los controles sobre acceso autorizado relacionados”.

✓ Controles manuales y controles programados (autorizados)

Las actividades de control pueden ser “realizados a diferentes niveles en una organización y en cada uno de ellos con diferentes niveles de detalle y precisión. Las actividades de control pueden ser realizadas por individuos (actividades de control manuales) o automatizados (por computadora) en el marco de un sistema de IT.

La características de los elementos de control, manuales y automatizados, es importantes para la evaluación de los riesgos por el auditor y para decidir los procedimientos adicionales de auditoría basados en ellos, ya que afectan la manera en que las operaciones se inician, registran, procesan e informan”.

a) Actividades de Control no automatizado (Manual)

Están referidos a los procedimientos utilizados en los registros procesados manualmente, y en algunas ocasiones se realizan para asegurar que las operaciones registradas en un sistema de tecnologías de información se hayan procesado debidamente. A este último caso se lo conoce como “control del usuario”. Por ejemplo, un usuario puede,

independientemente de los controles de la computadora, verificar los cambios en el archivo maestro contra los documentos de respaldo.

Los controles en un sistema manual “incluyen procedimientos tales como la aprobación y revisión de operaciones, y la reconciliación y seguimiento de las partidas surgidas de este último proceso.

La efectividad de los procedimientos de control manual depende de la competencia y diligencia de las personas que los realizan. El entrenamiento y la experiencia de tales personas, así como también el adecuado monitoreo de la gerencia, constituyen elementos importantes por considerar para mantener su efectividad. No obstante, en ciertos casos, esa efectividad también puede estar influida por la actuación de los sistemas de computación, los procedimientos de control programados y los controles generales de la computadora”: por ejemplo, una persona puede revisar el informe de excepción generado por la computadora (donde se exponen las operaciones rechazadas por el proceso) y hacer un seguimiento para ver esas partidas se asienten adecuadamente. Este procedimiento será efectivo solamente si contiene una lista completa de las transacciones rechazadas.

b) Procedimientos de control programadas o automatizados

“Los procedimientos de control programadas son los realizados directamente por una computadora sin intervención de las personas. Una entidad puede usar procedimientos automatizados para iniciar, registrar, procesar e informar transacciones; en tales casos, los registros en forma electrónica reemplazan a los documentos en papel. Por ejemplo, un programa de computación puede aprobar una transacción con una tarjeta de crédito e un negocio respecto del límite de crédito que tiene el propietario de la tarjeta. Los

procedimientos de control programados se caracterizan por la ausencia de uno o más de los siguientes elementos:

- Documentos fuentes;
- Una transacción visible o huella de auditoria;
- Salidas visibles, o
- Evidencia de que se ha aplicado la actividad de control

Por ello, al no disponerse de evidencia documental de la realización de la actividad de control programada. Se requiere que se haga uso de otras formas de elementos de juicio (por ejemplo, investigación corroborativa) para probar su efectividad”.

c) Ventajas y limitaciones de los controles programados (automatizados) y manuales

“La efectividad de los procedimientos de control programados depende de la efectividad de los controles generales de la computadora que se analizar precedentemente.

Generalmente, los controles de un sistema de IT benefician el control interno del ente por permitirle:

- Aplicar de manera uniforme reglas del negocio y ejecutar, también uniformemente, cálculos complejos en volúmenes significativos de operaciones o datos:
- Mejorar la oportunidad, disponibilidad y precisión de la información;
- Realizar la habilidad para monitorear el desempeño de las actividades de la entidad, sus políticas y procedimientos:
- Reducir el riesgo de que los controles sean eludidos;
- Relatar la capacidad de lograr una efectiva división de funciones implementando controles de seguridad en aplicaciones, bases de datos y sistemas operativos.

- Pero IT presenta riesgos específicos en el control interno de la entidad, por ejemplo;
- Confiar en sistemas o programas que resultan impreciso para el procesamiento de datos o que admiten procesar datos incorrectos o ambas cuestiones.
- Monitoreo de la efectividad de los controles automatizados.
- Finalmente, para determinar cuestiones, los controles manuales son menos confiables que los automatizados, dado que ellos pueden ser fácilmente eludidos, ignorados, o pesados por ello, y son más propensos a errores simples o distorsiones. Por ejemplo, en los siguientes casos:

- Alto volumen de transacciones o frecuentes operaciones, o en situaciones donde los errores pueden ser anticipados o predecibles, o frecuentes operaciones, o en situaciones donde los errores pueden ser anticipados o predecibles, o detectados o corregidos por parámetros de control automatizados.
- Actividades de control donde la manera específica de ejecutarlas puede ser adecuadamente diseñada y automatizada.

El alcance y la naturaleza del riesgo de control interno varían, dependiendo de la naturaleza y características del sistema de información del ente. La entidad responde al riesgo surgido del uso de IT o de elementos manuales en el control interno mediante el establecimiento de controles efectivos a la luz de las características del sistema de información del ente”.

✓ Controles generales en un sistema de IT

“Los controles generales de IT son políticas y procedimientos que se refieren a muchas aplicaciones y respaldan el funcionamiento efectivo de los controles de aplicación. Ellos

se ejecutan en los ambientes de servidores o computadoras centrales, de las computadoras individuales y de los usuarios finales. Los controles generales que mantienen la integridad de la información y la seguridad de los datos, comúnmente contienen controles respecto a:

- ◆ Planes estratégicos de recursos de información: Identificación de requerimientos para el desarrollo, servicio y mantenimiento de los sistemas de aplicación requeridos para soportar las operaciones continuas y futuras de la organización.
- ◆ Operaciones de los sistemas de Información: Supervisión y mantenimiento de las operaciones de los sistemas de la computadora.
- ◆ Proporcionar operaciones programadas, monitoreadas y seguras de la computadora. Satisfacer los requerimientos del usuario final de soporte del procedimiento de la computadora y la resolución de problemas.
- ◆ Relaciones con proveedores externos: Administración de las relaciones con los proveedores externos en términos de niveles de servicio, precios y derecho de acceso.
- ◆ Seguridad de la información: Diseño, implementación y mantenimiento de la seguridad de la información, incluyendo la seguridad tanto física como lógica sobre todas las rutas de acceso a los programas y datos. Evaluación y dar prioridad a los riesgos de seguridad relevantes. Definición de los propietarios de la información, clasificar dicha información en cuanto a la seguridad necesaria, selección de herramientas y técnicas de seguridad.
- ◆ Planeación de la continuidad del negocio: Desarrollo de un plan que abarque toda la entidad para mantener y/o restaurar las operaciones de negocios, en el caso de un

desastre, a un nivel y dentro de un esquema de tiempo que sea aceptable para la administración.

- ◆ La puesta en uso y soporte de la base de datos: Administración del diseño, estructura y mantenimiento de la información en términos de definir y mantener la estructura de los datos de los archivos maestros, datos de las transacciones y datos de la organización. Mantenimiento del sistema de planeación, organización, ejecución y control de la base de datos (o su equivalente).
- ◆ Soporte de la red: Diseño, instalación y operación de redes y software de comunicación, incluyendo redes de las computadoras, sistemas de voz y teléfono, transmisión de video y protocolos. Esto incluye definir la estructura y las interrelaciones entre los componentes de la red, configurar las ubicaciones físicas de los archivos y el equipo, y planear la capacidad operativa y las habilidades para cumplir las necesidades actuales de la red mientras se mantiene la flexibilidad de modificar el sistema para responder a las necesidades futuras.
- ◆ Soporte al software de sistemas: Selección, implementación y mantenimiento del software necesario de los sistemas, incluyendo los parámetros que configuran y controlan dicho software. Implementar y monitorear los cambios en el software del sistema, incluyendo las actualizaciones de proveedores.
- ◆ Soporte del hardware: Administración de la infraestructura del hardware de la computadora. Implementar y mantener hardware.
- ◆ Cabe “notar que no todas las áreas de controles generales son aplicables a toso los ambientes de IT ni a toda auditoría. Por ejemplo, hay entidades que compran

paquetes de software y, por lo tanto, no desarrollan sus sistemas. En otros casos, los sistemas de aplicación pueden ser controlados por actividades de monitoreo que dependen parcialmente de los controles generales de computadora, o de ningún control de computadora”

## **5. ACTIVIDADES DE MONITOREO O SUPERVISION**

Las actividades de monitoreo “es conducido dentro de una organización para determinar si los procedimientos de control se realizan en forma efectiva y uniforme. Una actividad de monitoreo puede cubrir un número de errores potenciales que de otra manera obligaría a procedimientos de control detallados, o sea, en función de su diseño e implementación, la competencia de quienes la realizan y la extensión de su comprensión de la entidad y su ambiente operativo.

La gerencia deberá monitorear los procedimientos de control para asegurarse su efectividad”. Cabe notar que, si la gerencia no monitorea tales procedimientos, las personas que los realizan pueden pensar que no son importantes y, en consecuencia, dejar de hacerlos.

Las actividades de monitoreo pueden ser” hechas manualmente, pero pueden involucrar información generada por la computadora. El nivel de rendición de cuentas del gerente, acerca de los procedimientos de control, determina el grado en que él monitoree debe realizarse.

La gerencia puede asignar funciones, delegar autoridad y determinar responsabilidades para asegurarse que:

- ◆ Los responsables del control interno reporten sus actividades y hagan rendiciones de cuentas a quienes se encargan del monitoreo;
- ◆ Los responsables del monitoreo de controles reporten a la alta gerencia o al directorio sobre sus procedimientos.

Además, el grado en que la alta gerencia haga uso de la información contable dentro de sus actividades de control del negocio puede tener un efecto directo en la razonabilidad de los sistemas contables y en eficiencia y eficacia de los mecanismos de control, debido a que la calidad de las decisiones de la gerencia está afectada directamente por la razonabilidad de la información contable. En estos casos, la gerencia dará instrucciones a las personas encargadas de investigar las diferencias entre lo establecido en los presupuestos y lo realmente realizado, en función a ello, determinar si se deben a situaciones reales o a errores materiales en los registros contables; en tal caso se debe ordenar investigar las causas y los controles que fallaron y no se previeron ni se detectaron los errores.

En la mayoría de empresas hay ciertas ratios, indicadores financieros o diferentes análisis que la dirección utiliza para monitorear el funcionamiento del negocio. Estas son mediciones de variables clave de la organización que indica la rentabilidad corriente y futura, su capacidad para hacer frente a las obligaciones financieras, etc. Identificar situaciones que requieren intervención de la gerencia.

Como se verá más adelante, cuando los auditores adoptas ciertas estrategias que dan un nivel de confianza en mecanismos de control y planean algunas pruebas, se debe profundizar la comprensión de esas actividades.

## La estructura de control interno y sus limitaciones

El control interno “no puede proporcionar una garantía absoluta de que se cumpla sus objetivos. El control interno solamente permitirá alcanzar una razonable seguridad de que esos objetivos se lograrán en la medida en que se cumplan los controles establecidos debido a las limitaciones inherentes que tiene”.

Pueden mencionarse “las siguientes limitaciones:

- ◆ Por otra parte “las pequeñas empresas, que usualmente tienen pocos empleados y están manejadas, por la razón de que varios controles se orientan solamente a operaciones de rutina, y no se presta atención a operaciones especiales o poco frecuentes que también ocurren;
- ◆ La falta de comprensión de las instrucciones por parte del potencial humano debido a descuido, distracción o errores de juicio.
- ◆ Es posible la burla de controles internos mediante actos de colusión de determinado miembro de la administración o colaboradores con agentes internos o externos de la empresa.
- ◆ Es posible que los directores, por alguna o varias situaciones, eluden o no cumplen ni hacen cumplir los controles señalados en los documentos de gestión.
- ◆ en el diseño e implementación de controles, la administración formula juicios sobre la naturaleza y alcance de los controles de decide implementar y sobre la naturaleza y alcance de los riesgos que elige asumir. Y estos juicios pueden ser inapropiados.

- ◆ Es posible que los procedimientos no son adecuados o debido a cambios en las condiciones se deterioren y se incumplan con el paso del tiempo. Este fenómeno se conoce como “entropía”.
- ◆ Limitaciones de control en la pequeña empresa, los dueños, carecen de posibilidades de tener una adecuada segregación de funciones. Sin embargo, el dueño gerente-propietario puede ejercer una supervisión más efectiva que en una empresa y de esa manera compensar la debilidad que supone la escasa división de funciones. Pero, por otra parte, el gerente- propietario tiene mayores posibilidades de eludir controles si esa fuera su intención, pues el sistema está menos estructurado. Esta cuestión debe ser tomada en cuenta por el auditor al elevar el riesgo de distorsiones significativas debidas a fraudes.

## ***1. DISEÑO IMPLEMENTACIÓN, FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO***

### **I. Concepto:**

Según **Perdomo (2005)** afirma que el “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.

### **II.” Objetivos:**

1. Prevenir y/o evitar fraudes.
2. Descubrir robos y malversaciones.
3. Obtener información confiable y oportuna.

4. Localizar y corregir errores.
5. Proteger y salvaguardar sus activos.
6. Promover la eficiencia del personal.
7. Detectar y controlar mermas.

### III. Elementos:

Toda organización, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientaran la aplicación del Control Interno:

1. Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
2. Definición de políticas y procedimientos utilizados como guías de acción para la ejecución de los procesos.
3. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
4. Adopción de normas para la protección y utilización racional de recursos.
5. Dirección y administración de personal adecuados a un sistema de valuación.
6. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control administrativo.
7. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización dirigidos al personal de la organización ya sus necesidades.
8. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado Sistema de Control Interno (SCI) son: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables

internos y los controles administrativos internos, los cuales se traducen en las siguientes subelementos:

a) Objetivos y planes perfectamente definidos.

Se basan en “normas que servirán primordialmente para planificar y controlar las operaciones con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre. Dichos objetivos y planes deben ser: “posibles y razonables, definidos claramente por escrito (formalizados), útiles, aceptados y usados, flexibles, comunicados al personal y controlables”.

b) La Estructura sólida de la organización.

- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión

## **2. EVALUACION DE CONTROL INTERNO**

Comprende el análisis y estudio del control interno, donde el auditor obtiene información del funcionamiento del control interno, de si este es excelente o defectuoso, o si permite la consecución plena de los objetivos que plantea la organización.

“La evaluación y comprensión de la estructura de control interno, tiene por objeto conocer con mayor precisión la implementación de los controles internos establecidos por la entidad, sus niveles de cumplimiento y validar las aseveraciones de la gerencia, lo cual permite formarse una fundamentada opinión sobre la solidez de los mismo, determinando el riesgo de control existente, así como identificar las áreas críticas”. (Fonseca 2013, p. 302)

- **Métodos de Evaluación de Control Interno**

Los métodos de evaluación utilizados son: descriptivos, gráficos y de cuestionarios.

**Descriptivo:**

Es la explicación por escrito de las rutinas establecidas, para la ejecución de distintas tareas y operaciones, así como aspectos científicos de control interno. Dicha explicación debe estar registrada en un memorando donde se documenten los pasos de cada aspecto operativo.

En el memorando se detallarán los métodos contables y administrativos, mencionando los registros y formas contables utilizadas en la entidad, así como indicar las distintas responsabilidades. La fuente de información es el Contador que otorga y separa la información por funciones, departamentos, o determinados procesos. La aplicación de este procedimiento dependerá de la práctica y juicio del Contador/Auditor.

Ventaja: Permite adquirir mayor conocimiento de la empresa.

Desventaja: Situaciones ocasionales pueden pasar desapercibidas.

**Gráfico:**

Este método señala las operaciones, puestos y puntos de control en cuadros, gráficos o diagramas de flujo.

- Ventajas.: Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio. Permite detectar con facilidad las debilidades.
- Desventajas: Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Contador Público.

- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

- **Cuestionario:**

Consiste en la elaboración de cuestionarios por parte del Auditor, con preguntas respecto del funcionamiento de las operaciones que deben ser contestadas por funcionarios y personal responsable. Las preguntas son formuladas para que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo de control interno y la negativa indique una debilidad.

Ventajas: Representa un ahorro de tiempo. Cubre ampliamente diversos aspectos, y permitirá descubrir sucesos anormales.

Desventajas: El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión. Muchas respuestas pueden resultar intrascendentes por las pocas opciones de respuesta, sin dar lugar a objeciones.

### **3. *GESTIÓN DEL RIESGO.***

Definición.

Conforme a lo analizado en la parte anterior, la gestión del riesgo es un término que con el paso del tiempo ha cambiado y es tratado desde diferentes aristas. Para efectos de la investigación, hacer gestión riesgos en la empresa es “tratar con los riesgos antes de que se vuelvan problemas. Es preocuparse de ser proactivos en vez que reactivos. Incluye planificar la forma en la que se van a gestionar los riesgos, identificar, documentar y analizar los riesgos, planificar cómo enfrentarlos, implementar los planes y luego supervisarlos.” (Buchtik, 2012, p. 5).

Con el propósito de apoyar a los directivos a alcanzar los objetivos de rendimiento y prevenir la pérdida de recursos de la empresa, **García & Salazar (2005)** señala para la gestión del riesgo resulta una aplicación basada en seis capacidades, las mismas que se evidencian en la aplicación de los procesos propios de la gestión del riesgo, las cuales son:

- a) La capacidad de equilibrar el riesgo con la estrategia de la empresa
- b) La capacidad de responder a los riesgos en los momentos adecuados,
- c) La capacidad de reducir imprevistos y pérdidas mediante la identificación oportuna de los riesgos,
- d) La capacidad de determinar los riesgos para cada proceso de la empresa,
- e) La capacidad de adelantarse a las oportunidades presentadas como riesgos positivos, y finalmente
- f) La capacidad de aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la obtención de información efectiva (confiable y oportuna). (**García & Salazar, 2005**)

#### **4. LA GESTIÓN DEL RIESGO Y SUS PROCESOS**

Existen muchas formas y métodos de gestionar riesgos. En este trabajo exponemos las metodologías siguientes:

- 1) Basada en la gestión del riesgo desde una perspectiva de unidad de negocio, y
- 2) basada en la gestión del riesgo en proyectos.

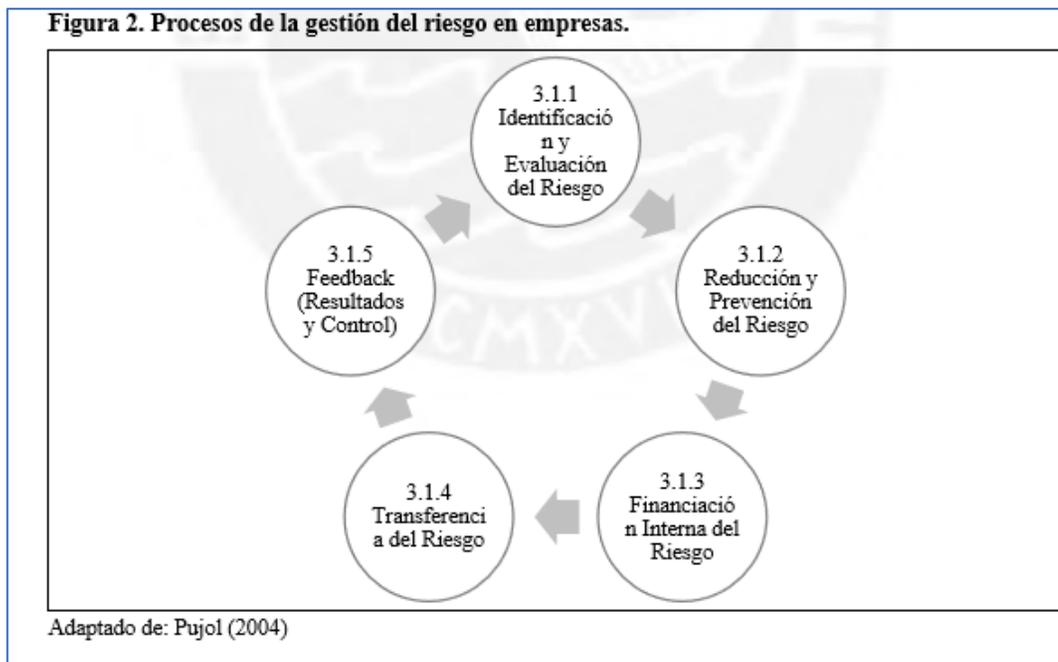
Finalmente, se fundamentará la decisión de la elección de una de las metodologías para el desarrollo de la investigación.

Procesos para la gestión del riesgo en una empresa

Según **Pujol (2004)**, el proceso de la gestión de riesgos de cualquier empresa involucra cinco etapas:

- a) la identificación de riesgos,
- b) la evaluación de riesgos,
- c) reducción de riesgos,
- d) transferencia interna de riesgos, y
- e) transferencia externa de riesgos.

Estas etapas se muestran en forma cíclica.



- a) Identificación y evaluación de riesgos

La identificación y evaluación de riesgos es un proceso clave en la gestión de riesgos, tiene como base la participación activa de todos los niveles de la empresa y sigue ciertos subprocesos.

El primer paso, es identificar las tipologías de riesgos empresariales existentes, se puede clasificar a los riesgos según su tipología en: riesgos estratégicos, riesgos operativos, riesgos financieros.

Los riesgos estratégicos son importantes, se basan en el entorno socioeconómico e influyen en el valor de la empresa. Por ejemplo, cambios en la demanda de los clientes, presión competitiva, fusiones o adquisiciones de la competencia, cambios legislativos, etc.

Los riesgos operativos se asocian al desarrollo cotidiano de la empresa. Algunos de los riesgos operativos más comunes son: fallas en los sistemas de información, sistemas de control, interrupción de la cadena de suministro, o pérdida de personal clave en la empresa.

Los riesgos financieros tienen influencia directa en los estados financieros de la empresa. Los más comunes son los de tipo de cambio y los riesgos de crédito, sin embargo, son los más sencillos de prever a través de seguros.

**Pujol (2004)**, propone tres instrumentos para identificar los riesgos en base a su clasificación, primer instrumento, las visitas de inspección, que constituyen un reconocimiento de las instalaciones para evaluar los procesos claves de la empresa. Segundo instrumento, es la entrevista de enfoque. La cual se hace a los colaboradores que tienen una visión integral y estratégica de la empresa, con el objetivo de conocer el negocio de forma exhaustiva. Y finalmente, el ultimo instrumento, son los Workshops o dinámicas grupales. Obtenida la información individual de cada uno de los participantes, identificamos lo común en los resultados, se realiza una valoración de las respuestas de cada uno, se identifican los riesgos que son significativos, sin embargo, no tiene una cobertura adecuada.

Una vez identificados los riesgos según su clasificación, se analizan sus posibles consecuencias. En algunas situaciones las consecuencias suelen ser evidentes, no obstante, en muchos casos se requiere la participación de diferentes áreas para poder realizar este tipo de análisis. Un instrumento para este análisis es el mapa la matriz de tolerancia al riesgo. Este instrumento requiere las prioridades de actuación sobre los riesgos según el nivel de tolerancia que se tenga para cada uno de ellos.

**Figura 3: Mapa de Riesgos**



*Fuente: MARSH, Gestión Empresarial del Riesgo (ERM)*

## **Reducción y prevención del riesgo**

En este proceso, la gestión del riesgo se debe realizar en tres sub procesos:

- reducción del riesgo,
- prevención y protección y, por último,
- retroalimentación.

Para la reducción del riesgo se conocen las situaciones muy particulares del riesgo y así plantear alternativas para su reducción, además, de realizar un análisis sobre costo-beneficio de las alternativas de reducción del riesgo. Existen algunos tipos de riesgos que son complicados para reducirlos, pues sus costos son tan altos que convendría financiarlo. Por otro lado, para prevenir y proteger se debe evaluar constantemente las medidas preventivas, y proponer recomendaciones para implantar nuevas medidas de protección.

**(Pujol, 2004)**

## **Financiaciones internas de los riesgos**

**Pujol (2004)** en su propuesta detalla el financiamiento interno de los riesgos. El proceso se realiza cuando se conocen bien los riesgos a los que se expone la empresa, y se aplican políticas los procesos señalados anteriormente. Para tomar una decisión de financiamiento interna es necesario analizar la capacidad para afrontar los riesgos. Por lo cual es necesario una correcta estimación de los potenciales siniestros de los riesgos.

Para la estimación de siniestros se presenta la metodología “as if”, la misma que se aplica a cada uno de los diferentes siniestros alternativos de transferencias. También se puede

utilizar la metodología prospectiva, que es más compleja, toda vez que considera la evolución de la ocurrencia de siniestros a través del tiempo. **(Pujol, 2004).**

### **Transferencia del riesgo**

La transferencia del riesgo es el proceso de gestión del riesgo más desarrollado por las empresas. Los riesgos se materializan mediante programas de seguros o alternativas financieras o mixtas.

Para llevar los riesgos al mercado asegurador conviene acudir a brokers especializados aprovechando su conocimiento especializado sobre los actores más adecuados del mercado asegurador y reasegurador según el perfil de riesgo de la empresa, la función de un bróker es identificar la mejor opción del mercado y elegir las opciones más adecuadas.

Para las empresas es aconsejable realizar un benchmark con respecto a los competidores, esto permitirá conocer las formas de aseguramiento en empresas de rubro similar, y por tanto con riesgos similares a los de la empresa propia. Cuando se haya escogido la opción más adecuada, la empresa debe gestionar la participación de un tercero (asegurador o reasegurador) en la gestión del riesgo. Esta gestión debe garantizar un flujo eficiente de información, además, es necesario que se revise periódicamente los procedimientos, por ello, también es necesario que la empresa establezca un participante interno para que se encargue de mantener la información actualizada y estableciendo los procedimientos claros y conocidos para su correcta gestión **(Pujol, 2004).**

## **Retroalimentación (Resultados y Control)**

La gestión de riesgos es un proceso dinámico, es importante entender que los riesgos evaluados en un determinado momento, no siempre se mantendrán durante la vida de la empresa, sino que podrán erradicarse o cambiar según cambie el entorno o las decisiones gerenciales. Se deben tener en cuenta los resultados obtenidos en los procesos previos, se extraen las conclusiones que permitan generar una la estrategia empresarial que incluya los hallazgos frente al riesgo, de modo que se optimice el costo total del riesgo (**Pujol, 2004**)

### 2.3.7 Gestión empresarial

#### Definición de gestión

La gestión también conocida como Gerencia o administración constituyen procesos que comprenden determinadas funciones y actividades y una disciplina que guía e integra los procesos que se realizan en las organizaciones, para dirigir y administrar las mismas, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de lograr los objetivos previstos. La gestión implica además la noción para gobernar, dirigir, ordenar, organizar y disponer acciones y estrategias a través de políticas pública.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado, señala que, “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”.

## Principales tendencias del proceso de gestión

Durante el tiempo, el proceso de gestión se ha ido desarrollando cada vez mejor. Desde los inicios de la vida humana ya se presentaban indicios del desarrollo de la administración en las tribus. En la historia antigua el filósofo Confucio sentó las primeras bases del proceso de gestión dentro del sistema de administración al preparar los soportes de un buen gobierno en China. Él planteaba entre sus premisas que, para una buena gestión, los gobernantes tenían que estudiar los problemas para dar la solución más adecuada a los mismos. Entre sus teorías señalaba:

“La solución a un problema se analiza desde una manera objetiva y sin rebasar las reglas de ética profesional”.

“Se trabaja hacia un pueblo, por lo cual el gobernante debe tener un amplio criterio de solución de problemas y de imparcialidad entre funcionarios”.

“La preocupación básica son los aspectos económicos, pero con esfuerzo colectivo se resuelven”.

“La mente de un gobernante siempre debe de estar trabajando, para mejorar de alguna manera su gobierno sin preferencias de ningún tipo”.

“El administrador deberá ser de conducta intachable y sin egoísmos con sus *colegas*”.

En el antiguo Egipto, el tipo de administrador realizaba su gestión reflejando un objetivo previamente fijado en su sistema que era en base al factor humano, dándoles cargos especiales, es decir: Contaba con arquero, colectores de miel, marineros, etc. Algo importante de esta organización era que, ya se contaba con un fondo de valores para los

egipcios, este se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes con el fin de duplicarlo al comercializarlo con otros objetos.

El proceso de gestión repercutió significativamente en el éxito del Imperio Romano y, aunque no quedan muchos testimonios acerca de su administración, se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico que era de importancia para el Estado. El espíritu de orden administrativo que tuvo este Imperio hizo que se lograra de manera satisfactoria a la par de las guerras y conquistas, la organización de sus instituciones. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana: la República y el Imperio.

Al pasar el tiempo la administración de la gestión ha ido evolucionando debido a los cambios y a la propia necesidad de tener un conocimiento básico sobre lo que es administrar. En la actualidad la importancia del estudio de la gestión influye mucho en nuestra vida social y económica, es por ello que se continúan desarrollando nuevos conceptos, ideas y opiniones.

Cabe concluir que la administración de hoy en día es muy diferente a la del pasado, ya que en nuestros tiempos se profundiza el estudio de la administración para alcanzar ciertos objetivos pretendidos. Es por ello que se están ampliando y profundizando nuevos conocimientos, aptitudes, conceptos de la gestión económica. Sin embargo, aun así, no se tiene un conocimiento completo del estudio del pensamiento administrativo y de la gestión como motor impulsor.

Las organizaciones y empresas de hoy en día necesitan procedimientos organizacionales que puedan contribuir satisfactoriamente al desarrollo de la gestión, por ende, es básico

tener un conocimiento del desarrollo administrativo a través de su historia para poder aportar nuevas ideas que lleven a las mismas a que tengan un mejor control de su gestión económica.

Las organizaciones siempre están enfocadas a lograr a través de su gestión fines o resultados. En ocasiones, los ejecutivos no relacionados con los negocios afirman que el objetivo de los administradores de negocios es sencillo: “obtener utilidades o beneficios”. Para muchas empresas de negocios, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, tanto lucrativas o no, el objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores debe ser obtener utilidades y establecer un ambiente en que las personas puedan alcanzar las metas de un grupo en la menor cantidad de tiempo, con aumento de financiamientos, y que puedan lograr también al máximo posible las metas deseadas con los recursos disponibles.

En una organización no lucrativa, que no tengan responsabilidad con respecto a las utilidades totales del negocio, los administradores también tienen metas y deben esforzarse para lograrlas con el mínimo de recursos, o alcanzarlas hasta donde sea posible, con los recursos disponibles.

El proceso de gestión económica tiene cuatro importantes etapas las cuales son:

- Etapa de planificación.
- Etapa de implementación.
- Etapa de Control.

#### □ Etapa de toma de acciones

La etapa de la planificación establece los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y la política de la organización. En ella se analiza qué debe planificarse, se determinan las decisiones, en este caso incluyen: el esclarecimiento de los objetivos establecidos de las políticas, la fijación de programas, la determinación de métodos y procedimientos específicos, así como, la fijación de previsiones para organizar y agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones existentes entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades, así como, coordinar los recursos a obtener para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas, también dirigir, emitir instrucciones, incluyendo el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

La etapa de implementación significa la concreción en acciones oportunas de los movimientos estratégicos a realizar, tanto si implican la continuidad de los cursos de acción, como si representan una transformación de la organización. La profundidad de su contenido depende de la situación estratégica concreta y de su contexto.

La implementación de la estrategia no es un proceso que sigue a la elaboración de la estrategia, sino que ambos forman parte de un todo que coexiste en tiempo y espacio. La implementación es el objetivo del proceso estratégico, y es lo que garantiza que la estrategia se convierta en acciones para lograr la ejecución de la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

Las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión contienen cuatro pasos:

- La identificación y secuencias de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencias reconocidos para establecer, documentar y mantener un sistema de gestión que le permita dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

#### **2.3.2.2. Gestión de la producción**

Generalmente hablar de la gestión de la producción, asociamos a las empresas industriales, la aplicación de un buen modelo de gestión de la producción es la clave para que la organización pueda ser exitosa. En las empresas la producción es su componente más importante, por ser la razón de ser de ellas, de esta área dependerá que gane o pierda, esto hace necesario que esta área cuente con los controles y que se planifique adecuadamente para que se mantenga su desarrollo en un nivel óptimo.

Hablar de la gestión de la producción, es referirse al conjunto de herramientas administrativas que se utilizan para maximizar los niveles de producción de una empresa que se dedica a producir y comercializar sus propios productos. La gestión de la producción se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes

tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa, independientemente de su giro de negocio.

Por lo general la gestión de la producción es evaluada por los órganos de gestión de recursos de la empresa, tarea que debe ser desarrollada por un gestor calificado con capacidades de trabajo y experiencia en gestión-producción-procesos.

Aproximadamente hace más de tres décadas, las empresas industriales comenzaron a implementar diferentes sistemas informáticas que lleven registros de toda la información referente a la producción que se lleva a cabo. Una de las características fundamentales que encierra la gestión de la producción es el control de calidad y gestión de procesos.

Gestión de la producción: calidad y cantidad

Para la disminución de los riesgos en el ambiente laboral, la gestión de la producción, está relacionada gestión-producción-gerente. Es importante que el ambiente de trabajo en una industria sea ameno y libre de riesgos, para así cooperar con la gestión de la producción ya que mientras mejores sean las condiciones de trabajo en la que el personal empleado desarrolla sus actividades diarias, mayores serán los niveles de producción que la empresa tendrá, esto nos lleva a afirmar que, los empleados contentos trabajan muy bien.

Por ello es importante que se cuente con la ayuda de una persona que este encargado de la gestión de la producción correspondiente a una empresa, para poder así, al menos, disminuir las posibilidades de que esto suceda.

La gestión de la producción es fundamental en toda empresa productiva, debido a que todas las actividades de planificación recaen en la producción de sus servicios y productos;

de la buena gestión de la producción depende la rentabilidad y generación de valor en la empresa.

#### **2.3.2.3. Gestión económica**

Es la encargada de llevar a vía de hecho toda la actividad de una organización con eficiencia y eficacia con vista a que las empresas obtengan resultados que pueden ser positivos o negativos de acuerdo al manejo dicha gestión realizada.

Entendiendo la gestión económica como los procedimientos establecidos para la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos.

Partiendo de un presupuesto de carácter limitativo que impide realizar gasto por importe superior al autorizado y que únicamente podrá utilizarse para conseguir el objeto para el cual fue aprobado, la gestión económica se ajustará siempre a los principios de legalidad, eficacia y economía a los que se somete la actividad económica de las Administraciones Públicas.

#### **2.3.2.4. Gestión Económica-Financiera**

La Gestión Económico-Financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económicos financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

Por tanto, la Gestión Económico-Financiera se integra por tres ámbitos de gestión:

Planificación: la planificación en cualquiera de los ámbitos de gestión es fundamental, permitiendo en el ámbito económico-financiero:

- Definir un marco de referencia de la gestión económica.

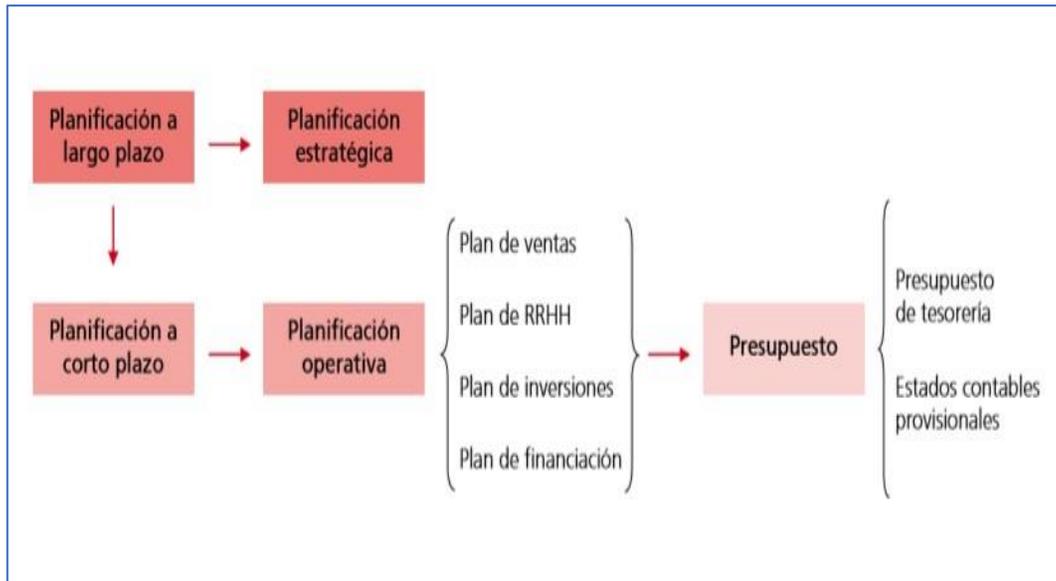
- Anticiparse a necesidades financieras futuras.
- Posterior análisis de desviaciones.
- Argumento para la interlocución con entidades de crédito.

Una empresa define su marco estratégico para un periodo temporal determinado y como consecuencia de ese marco estratégico se establecen una serie de planes de actuación para su consecución.

La traducción a euros de los citados planes de actuación conforma la base para la planificación económico-financiera de una empresa.

La planificación económico-financiera se plasma en un documento llamado presupuesto.

**Figura 4: pasos para la elaboración de presupuesto**



Fuente: elaboración propia

**Figura 5: Sistema de presupuesto**



Fuente: Manual de conceptos básicos de gestión económica-financiera para personas emprendedoras. Editado por: Beaz, Sabino Arana.

**Organización de la información económico-financiera:** Los documentos con efectos económicos han de estar debidamente ordenados y registrados en la contabilidad, puesto que la técnica contable nos permite la generación de los estados contables reflejo de nuestra evolución y situación actual económico-financiera. Estos estados contables son la base para un adecuado seguimiento de la situación económico-financiera de la empresa.

La organización incluye la realización de los siguientes procesos contables y administrativo- financieros:

- Registro Contable de las Operaciones Económicas
- Elaboración de Estados Contables
- Elaboración de informes y documentos solicitados por terceros

- Facturación
- Chequeo de las facturas de compra
- Control del almacén de materias primas, producto terminado...
- Ordenar y archivar la información económica existente a fin de garantizar la fiabilidad de la información económica existente
- Realización de procedimientos administrativos: gestionar los cobros y los pagos, gestionar las altas y bajas de personal, elaboración de nóminas, de boletines de cotización a la Seguridad Social, impuestos.

Evaluación, control y seguimiento: Una empresa debe tener un seguimiento y evaluación de los resultados para de esta forma poder adoptar medidas dirigidas a corregir las desviaciones identificadas respecto de la planificación.

A través de los procesos contables y administrativos la empresa genera información sobre la situación económico-financiera pasada y presente de la misma.

El análisis, seguimiento y evaluación de esta información financiera es esencial dentro de la gestión económico-financiera:

- Para comparar lo real con lo planificado y reconocer las desviaciones presupuestarias. - Para evaluar la economía y la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados. - Para establecer líneas de mejora en la gestión de los recursos de la organización.

## **2.4. Caso de estudio.**

### 2.4.1. Caracterización de la empresa en estudio.

La empresa materia de estudio conforme a sus características se enmarca dentro de las características de la MYPES, de acuerdo a lo siguiente:

#### 2.4.1.1. Marco legal vigente de las Micro y Pequeñas empresas.

En Julio del 2003, el Congreso de la República promulgo la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. La Ley asigna al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) como órgano rector el cual debe definir las políticas nacionales de promoción de la MYPE y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

Luego, el propio Congreso de la República promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que esta la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”

Se cambian los criterios de clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la siguiente manera:

Las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL) pueden acogerse al Nuevo RUS “Decreto Legislativo 937, Ley del Nuevo Régimen Único Simplificado” siempre que cumplan los requisitos establecidos por dicha norma.

Se transferirá la administración del Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) pasando del Ministerio de Trabajo (MINTRA) a la SUNAT

Las microempresas que se inscriban en el REMYPE gozarán de amnistía en sanciones tributarias y laborales durante los tres primeros años contados a partir de su inscripción y siempre que cumplan con subsanar la infracción. Las empresas que se acogieron al régimen de la microempresa establecido en el D. Leg. N° 1086, Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente, gozan de un tratamiento especial en materia de inspección del trabajo por el plazo de 03 (tres) años desde el acogimiento al régimen especial, específicamente en relación con las sanciones y fiscalización laboral. Así, ante la verificación de infracciones laborales leves, deberán contar con un plazo de subsanación dentro del procedimiento inspectivo.

El régimen laboral especial establecido mediante el D. Leg. N° 1086 es ahora de naturaleza permanente.

El régimen laboral especial de la microempresa creado mediante la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, se prorrogará por 03 (tres) años. Sin perjuicio de ello, las microempresas, trabajadores y conductores pueden acordar por escrito, durante el tiempo de dicha prórroga, que se acogerán al régimen laboral

regulado en el D. Leg. N° 1086. El acuerdo deberá presentarse ante la Autoridad Administrativa dentro de los 30 (treinta) días de suscrito.

El TUO de la Ley de Promoción de la MYPE que fuera aprobado por Decreto Supremo 007-2008-TR, a partir de esta norma se denominará “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial”

La microempresa que durante 02 (dos) años calendarios consecutivos supere el nivel de ventas establecido (150 UIT por año), podrá conservar por 01 (un) año calendario adicional el mismo régimen laboral.

La pequeña empresa que durante 02 (dos) años calendarios consecutivos supere el nivel de ventas establecido (1,700 UIT), podrá conservar por 03 (tres) años calendarios adicionales el mismo régimen laboral.

Sobre este punto, cabe recordar que en el año 2003 se publicó la Ley N° 28015, Ley de Formalización y Promoción de la Micro y Pequeña Empresa. Esta norma estuvo vigente hasta el 30 de setiembre de 2008. A partir del 01 de octubre de 2008 entro en vigencia el Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y de acceso al empleo decente. Esta norma y sus modificaciones (recopiladas en el Decreto Supremo N° 007-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente) son las que se encuentran vigentes a la fecha, y que han sido modificadas por la Ley N° 30056

#### 2.4.1.2. Conceptos de la MYPES.

##### Definición legal de la MYPE

El (Congreso de la Republica del Perú, 2003) en su artículo 2° de la Ley 28015, define a la MYPE como sigue:

*“La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante de tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas”.*

#### 2.4.1.3. Características de las MYPES.

El (Congreso de la Republica del Perú, 2003) en su artículo 3° de la Ley 28015, establece que las MYPES tienen las siguientes características:

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

##### a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

##### b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

#### 2.4.2. Características de las empresas del sector agrario.

La empresa materia de estudio le es aplicable el régimen del sector agrario. El Decreto Legislativo N° 653 – Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario, norma que liberalizó la regulación del mercado de tierras agrícolas; y la promulgación en 1996 del Decreto Legislativo N° 885 – Ley de Promoción del Sector Agrario para las actividades de cultivos y crianzas, incluyéndose posteriormente en el 2000 a las actividades agroindustriales con la entrada en vigencia de la Ley N° 27360 que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario.

Los impactos que han tenido ambos dispositivos legales en la actividad agropecuaria en los últimos 25 años, especialmente la Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360), norma cuyo periodo de vigencia se amplió con la Ley 28810 y que culmina el 31 de diciembre del 2021.

Los beneficios de esta Ley para el sector se centraron básicamente en otorgar incentivos tributarios (aplicación de una tasa de 15% en el impuesto a la renta de tercera categoría y

depreciación del 20% por las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y de riego) y laborales (régimen laboral especial de contratación temporal para los trabajadores del agro) a las unidades agropecuarias que se acogieron a esta norma.

Los resultados a nivel macroeconómico son claramente evidentes cuando se compara los efectos de la Ley de Promoción Agraria, antes y después de la entrada en vigor de la Constitución de 1993. Durante el periodo 1993-2017 se alcanzaron tasas altas y sostenidas de crecimiento económico en la actividad agropecuaria a comparación de lo registrado en el periodo 1970-1992.

En realidad, dados los difíciles momentos que atravesaron las empresas dedicadas a las actividades agroindustriales, en el norte el país, a raíz del fenómeno del niño costero ha tenido algunos atrasos.

#### 2.4.3. Aspectos tributarios.

La empresa está constituida igualmente bajo el amparo de la nueva Ley General de Cooperativas, y como tal le son aplicables las normas siguientes:

Régimen Tributario

General

Tributos Afectos

- I.G.V
- Renta de 3ra categoría (operaciones internas)
- EsSalud (Ley 26790).

- Renta de 5ta Categoría (Retenciones)
- ONP (Ley 19990).
- Decreto Legislativo:
  - D.L. N° 771 Sistema Tributario Nacional.
  - D.L. N° 774 Impuesto a la Renta
  - D.L. N° 816 Código Tributario
  - D.L. N° 821 Ley del Impuesto General a las Ventas e impuesto Selectivo al Consumo.
  - D.L. N° 25632 Reglamento de Comprobantes de Pago.

Sin embargo, al finalizar el año 2016, se creó el régimen MYPE Tributario

Este régimen se creó mediante Decreto Legislativo N° 1269 y comprende a personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable.

Las empresas que se acogen a este régimen, el impuesto a la renta se determinará aplicando la escala progresiva acumulativa de acuerdo al siguiente detalle:

Hasta 15 UIT = 10 %

Más de 15 UIT = 29.5 %

#### 2.4.4. Marco legal de la empresa materia del estudio.

El Estado dejó de regular el tema de las cooperativas a partir de noviembre de 1992, cuando expidió el Decreto Ley N° 25879, norma mediante la cual se disolvía y liquidaba el Instituto Nacional de Cooperativas (D.S.074-90-TR). Marco legal para el funcionamiento del INCOOP. Actualmente, las normas que regulan el funcionamiento y las operaciones de las cooperativas son las siguientes:

- Texto único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, aprobado mediante Decreto Supremo N°074-90-TR, el 07 de enero de 1991.
- Ley N° 27626, que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores.
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, dispositivo legal que guarda relación con el sector cooperativo de conformidad con lo señalado en el Art. 116 del Texto único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, D.S. N° 074-90-TD.
- Decreto Supremo N° 004- 91-TD, Reglamento de Autocontrol Cooperativo.

La Ley 29683), obliga a la SUNAT a normar sobre sus documentos internos.

Paralelamente, la Ley N° 29972, establece relaciones económicas entre los socios y la cooperativa, las cuales no están gravadas con el IGV e inafectas en un tramo para el Impuesto sobre la Renta.

#### 2.4.5. Reseña Histórica de la empresa

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA- BATANES, inicia sus operaciones 09 de diciembre del 2014, es de precisar que antes que tenga existencia como cooperativa, funcionó como una asociación de productores de banano orgánico.

En los últimos años ha sido seriamente perjudicada por el fenómeno del niño costero, el año 2017, fue afectada debido a las inundaciones y el aislamiento generado por las torrenciales lluvias que no permitían comercializar los productos de las plantaciones que no habían sido damnificadas, por lo que desde la segunda quincena de marzo de 2017, hasta marzo del 2018, la empresa no reporta ingresos, porque durante ese periodo, los esfuerzos estuvieron dirigidos a la recuperación de y sustitución de las áreas dañadas.

A fines del 2017, los directivos de la mano de su asesor técnico, lograron que el INIA, aprobara la financiación parcial del proyecto 86 PNIA-EXT-20170108, denominado: “MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE BANANO ORGANICO DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA-BATANES”, por el monto de S/280,000.00, este proyecto fue financiado por PNIA en un 70% y el saldo financiado por la cooperativa.

#### 2.4.6. Aspectos generales

RUC: 20530350861

Razón Social: COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA- BATANES

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 09 / Diciembre / 2014

Actividad Comercial: Cultivo y comercialización de Banano Orgánico,

CIU: 01136

Dirección Legal: Mza. A Lote. 6 Pueblo Piura la Vieja, Distrito / Ciudad: La Matanza,

Provincia: Morropón. Departamento: Piura, Perú

Perfil de Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja- Batanes.

Empadronada en el Registro Nacional de Proveedores para hacer contrataciones con el Estado Peruano

Representantes Legales de Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja- Batanes.

Presidente del Consejo de Administración: Sr. Walter Chira

Gerente General: Cesar Augusto Reyes R.

Misión

Empresa dedicada a la producción de banano orgánico de muy buena calidad, sus actividades las realiza bajo un marco cooperación y responsabilidad, con el propósito de satisfacer las necesidades y pedidos de sus clientes, brindando calidad en sus productos, impulsando un crecimiento sostenido que los lleva al liderazgo empresarial.

## Visión

La COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA- BATANES, busca ampliar sus horizontes de forma regional y nacional y plasmar su política empresarial en los diferentes lugares donde brinda su servicio a través de la calidad exigida por estándares internacionales y ser reconocida como una de las mejores empresas productoras de banano orgánico que comercialice sus productos en el mercado internacional.

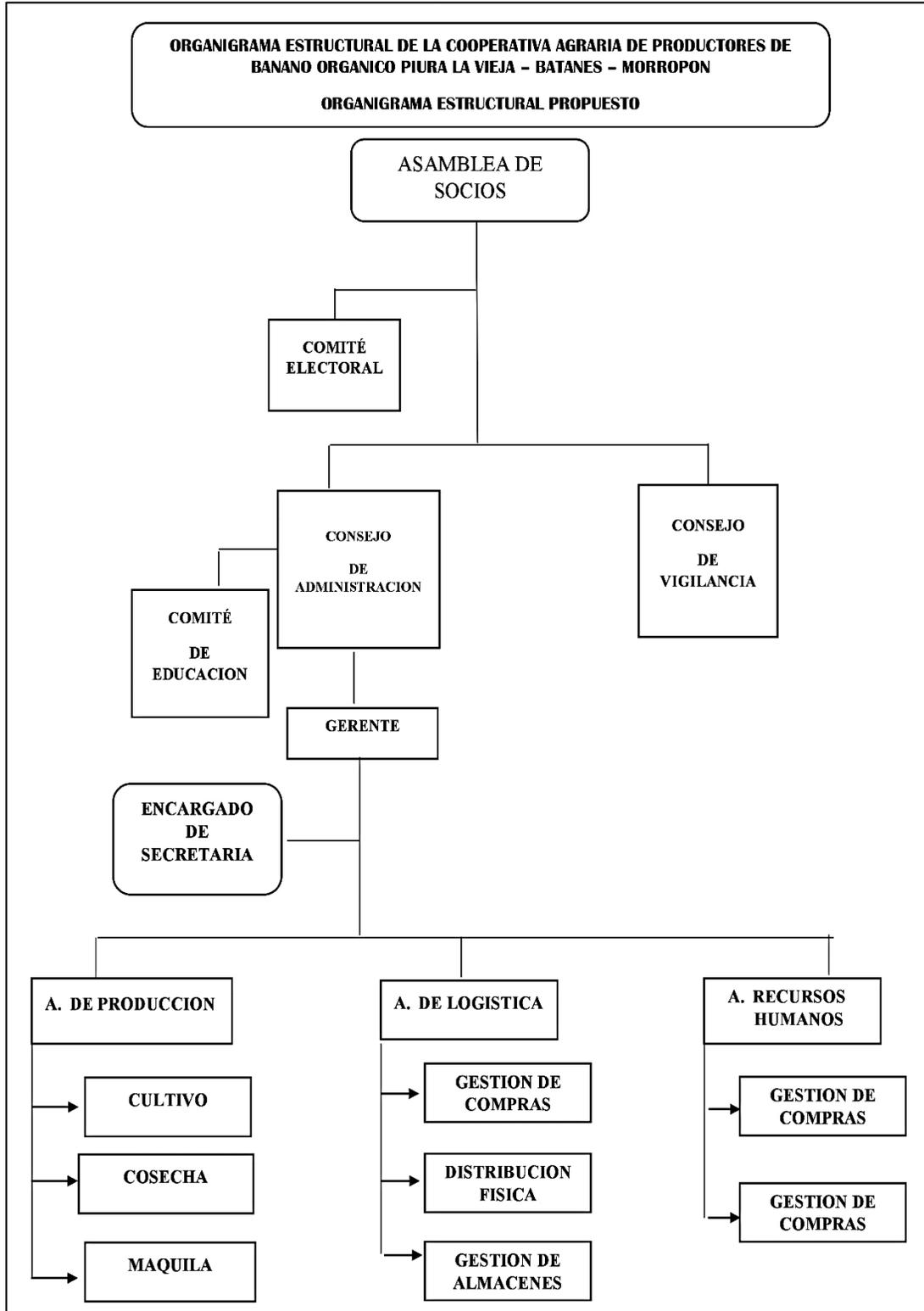
## Valores

Los valores asumidos y practicados son compromiso con sus propios miembros y con sus clientes, responsabilidad, respecto a la normatividad legal, trabajo en equipo e innovación.

### 2.4.6. Estructura orgánica.

La estructura orgánica de la empresa en estudio se detalla en la figura 06

**Figura 06:**



Fuente: elaboración propia

Principales funciones de las áreas

### **Asamblea de Socios.**

Es el órgano máximo de la empresa, es el que fija las políticas y decide en última instancia los caminos que debe seguir la empresa.

### **Comité Electoral**

Es el órgano encargado de realizar los procesos electorarios para renovar los órganos de administración, control y educación.

### **Consejo de Administración**

Es el órgano encargado de la dirección de la empresa, los cargos se ejercen conforme lo dispone el estatuto.

### **Consejo de Vigilancia**

Es el órgano que ejerce el control de las actividades realizadas por el consejo de administración, la gerencia y los órganos operativos y de apoyo.

### **Comité de educación**

Es el órgano que se encarga de desarrollar formulas a efectos que los socios y sus integrantes de sus familias tengan mejores niveles de vida.

### **Gerencia.**

La gerencia es el órgano ejecutivo de las actividades de producción, administración y comercialización de los productos.

## Secretaría

Es un órgano de apoyo, a la gerencia y a otros órganos que lo requieran.

## Área de Producción

Corresponde al área de producción realizar las actividades culturales en sus diversas etapas, desde la siembra, crecimiento de las plantaciones, producción, cosecha, proceso de maquila y politizado.

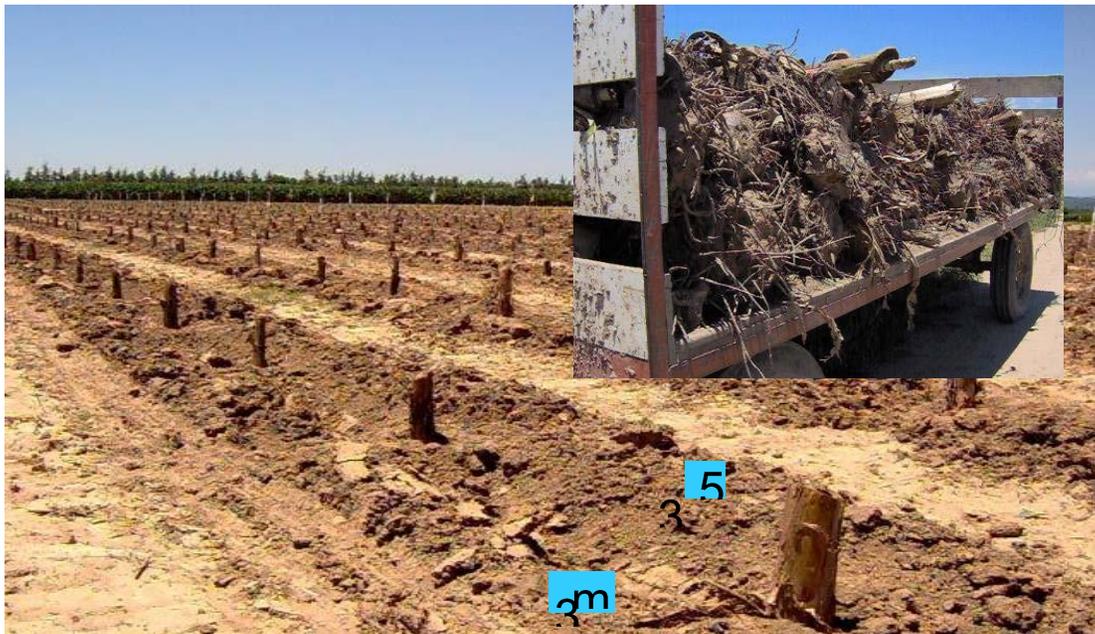
**Tabla 2: Descripción de las etapas de crecimiento del banano orgánico**

Fase	Etapas	Designación	Descripción
V E G E T A T I V A  R E P R O D U C T I V A	V0	Brotación y emergencia	Desde el momento de la siembra hasta la aparición de la primera hoja funcional.
	V1	Plántula	Desde la aparición de la primera hoja funcional hasta la aparición del primer hijuelo.
	V2	Formación de hijuelos	Desde la aparición del primer hijuelo hasta el inicio del alargamiento de entrenudos.
	V3	Alargamiento inicial de entrenudos	Desde el alargamiento de los entrenudos nueve o 10, hasta la iniciación de la bellota.
	R4	Iniciación Floral	Desde la iniciación de la bellota hasta que el primordio de ésta se observa a simple vista.
	R5	Desarrollo de la bellota	Desde que el primordio de bellota se observa a simple vista hasta su emisión en la parte terminal del pseudotallo.
	R6	Floración	Desde la emisión de la bellota hasta la apertura de la primera bráctea.
	R7	Iniciación del racimo	Desde la apertura de la primera bráctea hasta que los primordios de todos los dedos se hacen visibles
	R8	Llenado del racimo	Desde que los primordios de dedos se hacen visibles hasta madurez fisiológica
R9	Maduración	Desde madurez fisiológica hasta maduración completa	

Fuente: información Minagri

A efectos de que se comprenda las diversas etapas del proceso productivo, se presentan algunas figuras, que muestran cada una de las etapas del proceso productivo. Donde se podrá apreciar el manejo de siembra cuidando la densidad de las plantaciones

**Figura 07: Brotación y emergencia (V0)**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

No entraremos en mayores detalles sobre los aspectos técnicos del manejo del proceso de siembra, solo haremos ilustraciones a efectos de que se comprenda, que no se puede superpoblar las áreas de siembra.

**Figura 08: Plántula (V1)**



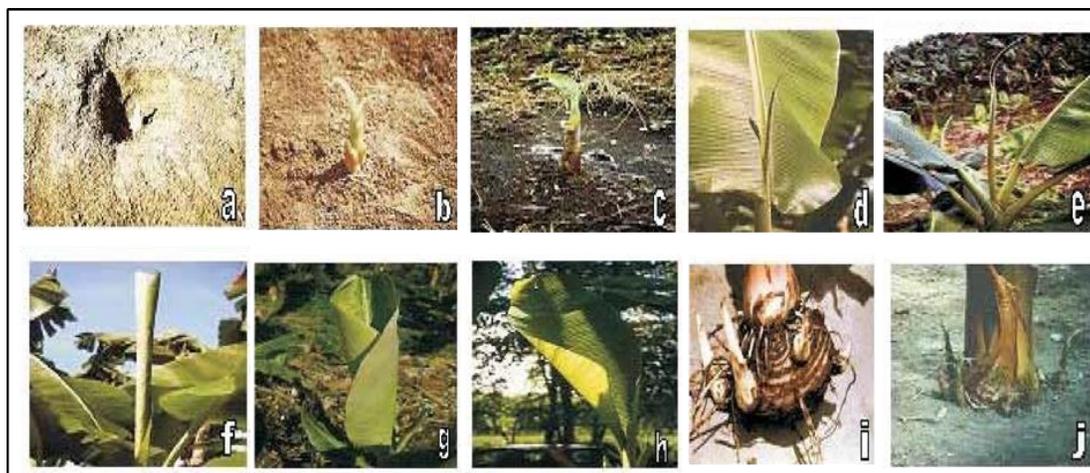
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Figura 09: Plántula (V1)**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Figura 10: Evolución de la Plántula (V1)**



Leyenda: A. Brotación. B. Emergencia. C. Plántula. D. Estado E1. E. Estado E2. F. Estado E3. G. Estado E4. H. Estado E5. I. Desarrollo de hijuelos. J. Hijuelos y planta madre.

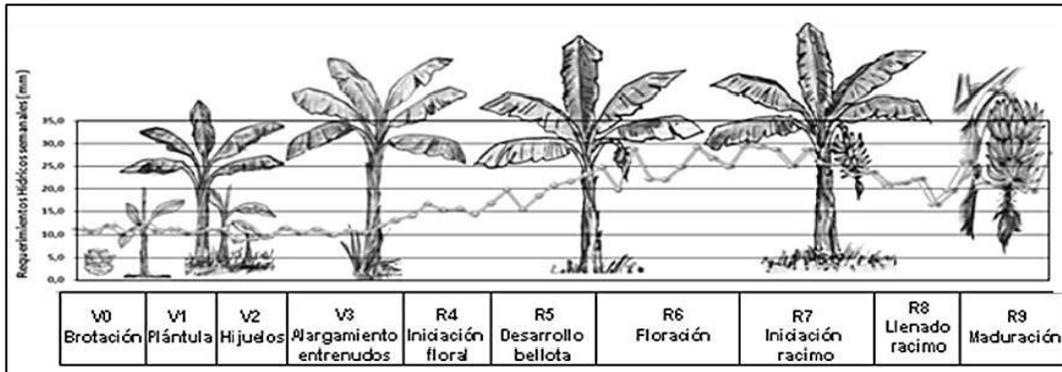
La figura 08, explica la evolución de la plántula, tiene varias etapas

**Figura 11: Formación de hijuelos (V2)**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Figura 12: Alargamiento de los entrenudos (V3)**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

A manera de resumen de esta primera etapa vegetativa. En figura 08y 09, podemos ver el desarrollo de las etapas V2 y V3 del desarrollo de las plantaciones, asimismo en la figura 9, podemos ver la evolución de la etapa reproductiva que se da a partir de las imágenes que van desde R4 hasta R9.

### **Etapa reproductiva.**

**Etapa R4.** Iniciación floral. Desde la iniciación de la bellota hasta que el primordio de ésta se observa a simple vista

### **Floración y desarrollo de la bellota**

En el ápice del tallo floral se forma el primordio de bellota, que posteriormente dará origen al racimo; este evento, posterior a la diferenciación floral, ocurre cuando en promedio han emergido 28 hojas. Internamente en el pseudotallo se puede observar la estructura inicial del tallo floral, con nueve o 10 nudos diferenciados y el primordio de bellota en su parte terminal. Según Swennen (1984), paralelo a este proceso, en el hijo mayor se forma la primera hoja funcional, lo cual es un índice de que este se independiza fisiológicamente de la planta madre.

**Figura 13: Floración y desarrollo de la bellota**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

En el ápice del tallo floral se forma el primordio de bellota, que posteriormente dará origen al racimo; este evento, posterior a la diferenciación floral, ocurre cuando en promedio han emergido 28 hojas. Internamente en el pseudotallo se puede observar la estructura inicial del tallo floral, con nueve o 10 nudos diferenciados y el primordio de bellota en su parte terminal. Según Swennen (1984), paralelo a este proceso, en el hijo mayor se forma la primera hoja funcional, lo cual es un índice de que este se independiza fisiológicamente de la planta madre.

Durante esta etapa ocurren los siguientes eventos: alargamiento de los entrenudos, supresión de la formación de hojas, formación de las brácteas e iniciación de la

inflorescencia. También, durante esta etapa se establece el número potencial de manos y dedos del futuro racimo, y ya se han formado todas las hojas que la planta va a emitir.

**Etapa R5.** Desarrollo de la bellota. Desde que el primordio de bellota se observa a simple vista hasta su emisión en la parte terminal del pseudotallo.

Una vez ocurre la iniciación floral, o sea cuando el primordio de inflorescencia es visible a simple vista, la futura bellota es impulsada hacia arriba por entre las vainas de las hojas ya emitidas (centro del pseudotallo), gracias al alargamiento de los entrenudos. A medida que ocurre el alargamiento de entrenudos el tamaño de la bellota se incrementa notablemente; ésta siempre va a estar envuelta por las hojas que aún no han emergido, las últimas de las cuales van a ser la hoja bandera y la bráctea. Cuando este proceso termina, antes de la emisión floral, los entrenudos ubicados hacia los extremos del tallo floral son de menor longitud que los localizados en la parte media del mismo, pero este hecho no se refleja en la arquitectura externa de la planta.

En esta etapa el pseudotallo está conformado por estructuras que se dividen en dos secciones: hacia el interior, el tallo floral con nudos, entrenudos y la inflorescencia en la parte terminal y hacia la parte exterior, las vainas de las hojas que emergen de los nudos del corno y del tallo floral. Los nudos y los entrenudos alargados conforman el tallo floral que sostiene la inflorescencia y contiene conexiones vasculares entre raíces, corno y la inflorescencia. Conforme la bellota avanza hacia la parte apical de la planta aumenta de tamaño, y en ella se observan las brácteas de la futura bellota, de color blanquecino; éstas encierran los primordios de flores, también de color blanquecino y con tonalidad amarilla en su parte terminal, que corresponde a los estambres y el periantio de las mismas.

Desde esta etapa se nota la predominancia en el crecimiento de los primordios de flores basales con respecto a las apicales, y cuando esta etapa culmina la planta tiene una estructura completa en la que se observan los siguientes componentes: el cormo, las vainas (externas) de las hojas que emergieron del cormo, y que han perdido o no la lámina foliar, las vainas (internas) de las hojas que emergieron de los nudos del tallo floral y que lo envuelven conservando la lámina foliar, la bráctea (hoja modificada) y la inflorescencia. Las hojas que emergen del tallo floral son las responsables del llenado del racimo (Aristizábal & Landinez, 1993).

**Etapa R6.** Floración. Desde la emisión de la bellota hasta la apertura de la primera bráctea

La bellota emerge en forma vertical y el color de las brácteas es predominantemente verde; posteriormente (7 días en promedio, adquiere una posición horizontal y sus brácteas comienzan a adquirir el color morado o púrpura característico; luego (7 días en promedio) adquiere forma colgante (pendular) y las brácteas expresan el color característico de la cultivariedad. Después que la bellota adquiere posición pendular, ocurre la apertura de la primera bráctea basal, con lo cual culmina esta etapa.

**Etapa R7.** Iniciación del racimo. Desde la apertura de la primera bráctea hasta que los primordios de todos los dedos se hacen visibles

Cuando las brácteas se separan queda expuesto el racimo floral, conformado por el raquis del cual penden grupos de flores organizadas en dos hileras, distribuidos en el raquis en forma de espiral. Las flores pueden ser: femeninas, ubicadas hacia la parte basal, neutrales en la parte media, y masculinas, en la parte apical. Las primeras se desarrollan partenocárpicamente para dar origen a los frutos o dedos, las neutras forman falsos dedos

que no se desarrollan y las masculinas conforman la parte terminal de la inflorescencia cuyas brácteas no se abren. En una flor femenina se distinguen las siguientes estructuras: un ovario alargado con cerca de 300 óvulos, un estilo con estigma lobulado, los estambres o estaminodios y el periantio.

En esta etapa las brácteas han descubierto la inflorescencia, lo cual ocurre en forma basípeta, es decir desde la base hacia el ápice, de modo que los primordios de dedos se observan a simple vista y presentan tonalidad verde clara, debido a que no han fijado la suficiente clorofila. Este evento comienza a ocurrir a los 15 días en promedio después de la emergencia de la bellota y tiene una duración de 7 días en promedio. Al final de esta etapa se observan, en promedio entre siete y nueve manos expuestas que van a constituir posteriormente el racimo. Es la época para efectuar el desmane y embolsado del racimo.

**Etapa R8.** Llenado del racimo. Desde que los primordios de dedos se hacen visibles hasta madurez fisiológica

Durante esta etapa empieza la acumulación de carbohidratos en los glomérulos (gajas o manos), lo cual ocurre en forma basípeta, es decir las manos basales predominan con respecto a las terminales, lo cual hace que la forma del racimo sea triangular; igualmente, el tamaño de los dedos disminuye con la misma tendencia que se observa en las manos. El crecimiento del racimo desde que la inflorescencia está completamente descubierta hasta alcanzar su tamaño máximo, tuvo una duración promedio de 120 días.

Según Morales (2000), entre los 20 y 60 días después de floración, la acumulación de materia seca es mayor en la cáscara que la en la pulpa, mientras que después de los 80 días dicha predominancia se invierte. Esto se debe a que, en los primeros estados el fruto tiene

que formar primero su envoltura, por lo cual en la cáscara se presenta mayor contenido de materia seca y proteína bruta. A medida que ocurre el llenado del racimo el contenido de humedad de la cáscara disminuye mientras que en la pulpa aumenta debido al hidrólisis del almidón y al movimiento osmótico de agua desde la cáscara hacia la pulpa (Cayón et al., 2000).

Esta etapa culmina cuando el racimo alcanza su máximo tamaño potencial y, por tanto, la tasa de acumulación de materia seca disminuye conforme el peso del racimo se aproxima a su valor máximo posible. La culminación de esta etapa determina el punto de madurez fisiológica, el cual se evidencia por la atenuación o desaparición de las aristas de los dedos y por una coloración verde uniforme de los mismos.

**Etapa R9.** Maduración. Desde madurez fisiológica hasta maduración completa

La maduración del racimo puede ocurrir cuando este se encuentra en la planta o después de ser cosechado. En el primer caso, la evidencia es la aparición de un dedo de coloración amarilla (denominado guía) en la primera o segunda mano; en el segundo caso, el proceso incluye cambios de pigmentación de la cáscara hasta adquirir una tonalidad amarilla uniforme. La cosecha debe efectuarse cuando se observa la guía.

Durante la maduración hay transformación de cloroplastos a cromoplastos ricos en carotenoides, igualmente acumulación de antocianinas y compuestos aromáticos. La sacarosa es el azúcar predominante en la pulpa durante la fase inicial de crecimiento y desarrollo del racimo y hasta el comienzo de la maduración del fruto, durante esta etapa es reemplazada en su mayor parte por glucosa y fructosa, principalmente a partir de la

madurez fisiológica del racimo (Hubbard et al., 1990). El proceso de maduración sigue el comportamiento típico de los frutos climatéricos el cual comprende los siguientes estados:

Pre climatérico: desde la cosecha hasta la iniciación de la respiración climatérica; aún los frutos son verdes, de textura rígida y con actividad metabólica baja.

Climatérico: incremento rápido en la respiración denominada “respiración climatérica”, que generalmente ocurre cuando se completa el proceso de maduración del fruto.

Máximo climatérico: ocurre antes o después que el fruto es removido de la planta.

Maduración: es la pérdida paulatina del color verde de la cáscara por la degradación de la clorofila, permitiendo que la pigmentación debida a los carotenos y xantofilas se torne visible; la pulpa se ablanda por la degradación del almidón.

#### **Figura 14: Llenado del Racimo**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Figura 15: Llenado del Racimo- Embolsado del banano**



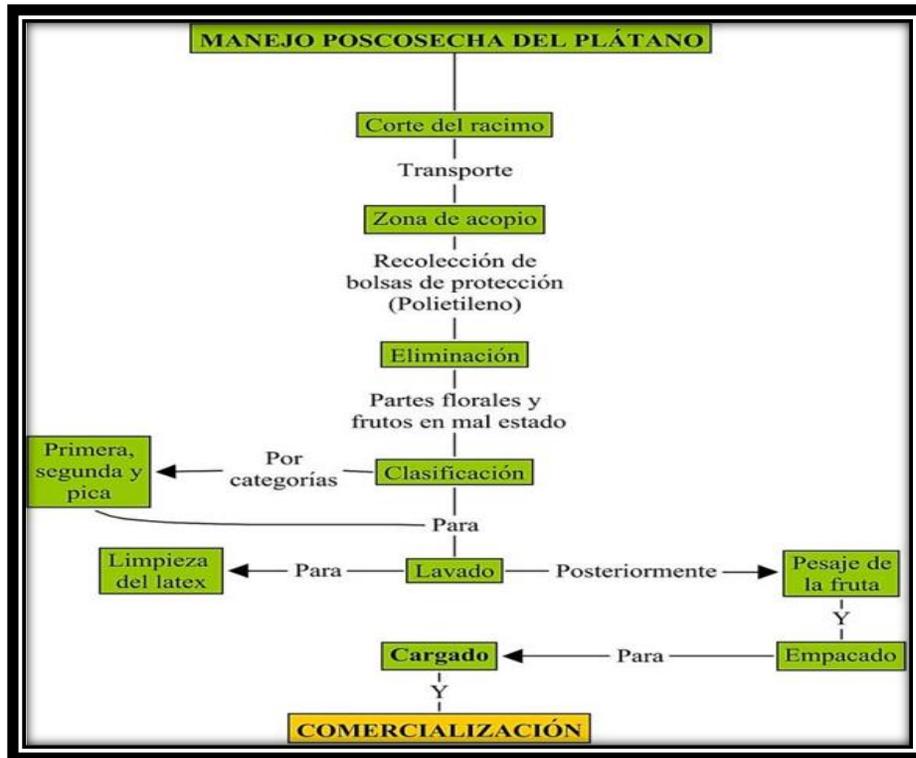
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

Para lograr un producto sin riesgos de que sea contagiado por algún elemento extraño se debe proteger con una bolsa especialmente diseñada, para lograr la maduración completa.

### **Cosecha**

La cosecha está prevista para el mes 15 después de la siembra, mencionada producción se espera sea escalonada por la estratificación del cormo por peso echo en la siembra, este se hará de forma manual (machete), se proyecta producción de 16t para el primer ciclo, se acopiará en la zona del cultivo que limita con la carretera para su transporte para su manejo pos cosecha y posterior comercialización. Al mismo tiempo se hará picado del pseudotallo para su aporte de materia orgánica al suelo y como manejo preventivo en un eventual ataque de picudo negro (*Cosmopolitas sordidus*).

Figura 16: proceso de cosecha del banano



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17: Despicado del banano



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

**Figura 18: Transporte del banano por cable vía a empacadora**



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego

Del área de producción depende control de cultivos que está a cargo de una ingeniera agrónoma con basto conocimiento en producción en banano, conoce los mecanismos de control establecidos por los organismos que otorgan las certificaciones para poder comercializar el producto con los mercados externos. De esta área también depende el área de cosecha y el área de maquila.

**Figura 19: Proceso de maquila banano y paletizado**



Ministerio de Agricultura y Riego

**Figura 20: Proceso de banano orgánico para exportación**



Fuente: elaboración propia

En la figura 16, se resume todo el proceso productivo de banano orgánico

### **Post-cosecha**

La post cosecha son las actividades que se realizan después del corte se acopiarán en una zona estratégica del cultivo, para separar el fruto de las bolsas de polietileno usadas para su protección, seguidamente eliminarán las partes florales y frutos que por su estado no puedan ser comercializados.

### **Área de Logística y almacenes**

Esta área se encarga del aprovisionamiento de insumos, manejo de inventarios, logística interna y distribución física donde se relaciona con los clientes.

### **Área de Recursos Humanos**

Se encarga de la administración de los recursos humanos que participan en los procesos de producción, cosecha y envío del producto para el proceso de politizado.

#### 2.4.7. Inversiones.

Las inversiones efectuadas en las parcelas provienen de los socios, la cooperativa, busca financiamiento para apoyar a los socios en el acondicionamiento de sus sistemas de producción.

#### 2.4.8. Fuentes financieras

Las fuentes financieras de la cooperativa de la venta de los productos y servicios de maquila.

#### 2.4.9. Evolución de los ingresos del año 2016-2018

La composición de los activos y la estructura financiera han variado de un año a otro, conforme se aprecia en la tabla

**Tabla 03: Presentación de activos y pasivos de los tres últimos años.**

Cooperativa Agraria Productora de Banano Organico Piura la Vieja - Batanes				
Estado de Situacion Financiera				
al 31 de diciembre de:				
ACTIVO		2018	2017	2016
	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	36,764.99	81,699.98	2,446.85
	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	40,849.99	-	142,043.13
	CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	13,386.79	13,386.79	-
	MATERIAS PRIMAS, MATERIALES AUXIL	4,085.00	0.00	2,021.74
	ENBASES Y EMBALAJES	1,218.68	1,218.68	1,218.68
	CREDITO FISCAL A FAVOR	41,399.45	48,399.45	16,355.52
	ACTIVOS DIFERIDOS	4,097.00	4,097.00	2,557.00
<b>TOTAL ACTIVO CTE.</b>		<b>141,801.90</b>	<b>148,801.91</b>	<b>166,642.92</b>
ACTIVO NO CORRIENTE				
	INMUEBLES MAQ. Y EQUIPO	7,476.26	7,476.26	3,738.13
	DEPREC. Y AMORT. ACUM.	-345.38	-345.38	-28.43
	Construcciones en curso	203,000.00		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>210,130.88</b>	<b>7,130.88</b>	<b>3,709.70</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>351,932.78</b>	<b>155,932.78</b>	<b>170,352.62</b>
PASIVO				
	TRIBUTOS POR PAGAR	-	-	-
	REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES	2,210.00	2,210.00	2,210.00
	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TE	1,500.69	1,500.69	90,508.69
	CUENTAS POR PAGAR A LOS ACCIONIST	35,065.00	35,065.00	36,000.00
	RECLAMACIONES DE TERCEROS	203,000.00		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>241,775.69</b>	<b>38,775.69</b>	<b>128,718.69</b>
	OBLIGACIONES FINANCIERAS	45,973.82	45,973.82	20,324.07
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>45,973.82</b>	<b>45,973.82</b>	<b>20,324.07</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>287,749.51</b>	<b>84,749.51</b>	<b>149,042.76</b>
PATRIMONIO				
	CAPITAL	1,040.00	1,040.00	1,040.00
	RESULTADOS ACUMULADOS	70,143.28	9,949.39	12,366.32
	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-7,000.00	60,193.89	7,903.54
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>64,183.28</b>	<b>71,183.28</b>	<b>21,309.86</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>351,932.79</b>	<b>155,932.78</b>	<b>170,352.61</b>

Fuente: Cooperativa Agraria de Productores Piura La Vieja – Batanes

Elaboración Propia.

**Tabla 04: Evolución de los ingresos, costos y gastos**

Cooperativa Agraria Productora de Banano Organico Piura la Vieja - Batanes				
Estado de Resultados				
Por el periodo terminado el:				
		<b>2,018</b>	<b>2,017</b>	<b>2,016</b>
	VENTAS	234,574.05	633,983.91	850,138.00
Menos	COSTO DE VENTAS	-199,387.94	-508,271.31	-587,224.00
Igual	UTILIDAD BRUTA	35,186.11	125,712.60	262,914.00
Menos	GASTOS DE ADMINISTRACION	-25,239.00	-68,213.51	-91,470.62
Menos	GASTOS DE VENTA	-16,826.00	-45,475.67	-60,980.41
Menos	GASTOS FINANCIEROS	-121.00	-327.03	-327.03
Mas	INGRESOS FINANCIEROS	-	-	-
Mas	OTROS INGRESOS	-	48,497.50	
Igual	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-6,999.89	60,193.88	110,135.94

Fuente: Cooperativa Agraria de Productores Piura La Vieja – Batanes

Elaboración Propia.

#### 2.4.10. Sistemas Operativos Institucionales.

La empresa no cuenta con sistemas operativos o aplicativos informáticos que le permitan, llevar un control automatizado, solo se trabaja manualmente, salvo, los sistemas de emisión de comprobantes de pago que, por exigencia de la administración tributaria, deben ser electrónicos.

#### 2.4.11. Cumplimiento de objetivos.

La empresa hasta agosto de 2018, había cumplido con el objetivo de lograr la certificación FAIRTRADE, dentro de los alcances de comercio justo. Pero a raíz de las cuantiosas

pérdidas producidas por el fenómeno del niño costero. Se venció la certificación y en la actualidad está en proceso, para someterse a la auditoria para lograr certificarse y poder exportar.

## 2.5. Marco conceptual

### 2.5.1. Control Interno

Son medidas establecidas de ejecución para los trabajadores orientados al éxito en determinados metas en dicha organización se refiere a las reglas o acciones creadas para determinar área o departamento de la organización. El propósito es que cada quien realice su labor en forma suficiente y efectiva.

### 2.5.2. Importancia del Control Interno

Para **Abrrhan Perdomo**, es importante establecer

Todas aquellas compañías ya vengan a ser públicas o privadas vienen a ser mercantiles empresarias y bancarias, tienen que tener herramienta de inspección dependiente, parecida al método de caja, ha valido en un registro, eficaces e útiles ya que cuenta con el método para registrar lo interno, y así llevar al cabo el informe y reporte del estado financiero.

### 2.5.3. Clases de Control Interno

- Control Contable.
- Control Interno Financiero.
- Control Presupuesto.

### 2.5.4. Principios de Control Interno

**La separación de funciones:**

Señala que lo operativo debe estar separado de lo financiero, o sea una misma persona no puede realizar ambas actividades.

**Prueba Inopinadas:**

Se refiere a que de manera sorpresiva se deberá realizar acciones verificación de ocurrencias con el propósito de habituar que el personal este en permanente alerta.

**El personal debe estar afianzado:**

Se refiere que el personal que administra fondos o vienes debe contar con cierta bolsa que reduzca al mínimo la perdida en caso ocurra la sustracción de dinero, etc., en mérito al cargo.

**2.5.5. Objetivos del Control Interno**

- Fomenta el mejoramiento en las gestiones,
- Ayuda en la ejecución del reglamento y proyecto de la gerencia.
- Asegura una apropiada función en la asesoría.

### III. HIPOTESIS

Por ser una investigación de tipo descriptivo, la investigación no formulará hipótesis, basándose en la publicación de **Pérez, Galán & Quintanal (2012)** “Las hipótesis en la investigación” donde determinó que “No todas las investigaciones llevan hipótesis, según sea su tipo de estudio (investigaciones de tipo descriptivo) no las requieren. Todo proyecto de investigación requiere preguntas de investigación, y sólo aquellos que buscan evaluar relación entre variables o explicar causas requieren formular hipótesis”.

## **IV. METODOLOGÍA**

### 4.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo cuantitativo, enfoque diseño No experimental, descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. Debido a que la información recolectada se encuentra como esta en las fuentes de información.

#### a) Diseño de la Investigación

La investigación es no experimental en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos a las condiciones. Los sujetos son observados en su ambiente natural en su realidad.

#### b) Nivel de investigación

La investigación es descriptiva, porque refiere los atributos de las variables de estudio.

#### c) Bibliográfico y Documental

La investigación bibliográfica y documental es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, evaluación y análisis de contenido del material bibliográfico. Del mismo modo se ha efectuado un análisis, minucioso respecto de la información presupuestaria, económica, financiera y de rendición de cuentas.

## 4.2. Universo y muestra

### 4.2.1. Población

La población está constituida por los Empresas productoras de banano orgánico de la Región Piura.

### 4.2.2. Muestra

La muestra representativa es la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja-Batanes.

## 4.3. Definición y Operacionalización de las variables

### 4.3.1. Definición.

Por ser una investigación de diseño bibliográfico, documental y de caso, de dos variables cuya Operacionalización se indican en el presente.

En la tabla 05 siguiente, se muestra la operacionalización de la variable control interno a relacionar:

**Tabla 05: Operacionalización de la variable dependiente**

Variable	Indicadores	Preguntas	Alternativas de respuestas	Definición conceptual
CONTROL INTERNO.	Ambiente de Control	Del 01 al 16	No se cumple 01 Punto	Representa una estructura a todas las normas y procedimientos adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr los objetivos trazados.
	Evaluación de Riesgos	Del 17 al 31	Se cumple insatisfactoriamente 02 Puntos	
	Control Gerencial	Del 32 al 64	Se cumple aceptablemente 03 Puntos	

	Información y Comunicación	Del 65 al 83	Se cumple en alto grado 04 Puntos	
	Supervisión	Del 84 al 96		

Fuente; Elaboración propia.

#### 4.3.2. Operacionalización de la variable dependiente: Gestión.

En la tabla 06 siguiente, se muestra la operacionalización de la variable Gestión de Tesorería a relacionar:

Tabla 06: Operacionalización de la variable Independiente

Variable	Indicadores	Ítems	Alternativas de respuestas	conceptualización
GESTION Conjunto integrado como sistema de acción y estructura que orientan a la empresa a mejores resultados Sánchez M, J(2013)	Gestión Económica  Gestión Financiera.  Gestión de la Producción  Gestión Administrativa	Cuestionarios de los componentes de control interno	No se cumple 01 Punto Se cumple insatisfactoriamente 02 Puntos Se cumple aceptablemente 03 Puntos  Se cumple en alto grado 04 Puntos	Trata de definir y/o organizar la información contable. Administrar los recursos que tiene la empresa. Se debe evaluar los costos de producción. Conjunto de formas, acciones y mecanismos para utilizar los recursos humanos y administrativos.

Fuente; Elaboración propia.

#### 4.4. Técnicas e instrumentos

##### 4.4.1. Técnicas

La investigación hará uso de la técnica de la encuesta, entrevista, observación directa, y como instrumento las fichas bibliográficas y documentales.

##### 4.4.2. Instrumentos

Y como instrumento el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación.

#### 4.5. Plan de análisis

**Para conseguir el objetivo específico 1:** Se realizó la encuesta al Gerente y/o Representante legal y personal administrativo.

**Para conseguir el objetivo específico 2:** Se realizó un análisis y descripción de las oportunidades identificadas con la aplicación del cuestionario.

**Para conseguir el objetivo específico 3:** Se desarrollará la explicación de las propuestas de mejora adecuadas para la cooperativa.

#### 4.6. Matriz de consistencia

Título	Enunciado	Objetivos		Variable	Diseño metodológico
		General	Específicos		
PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES RELEVANTES del Control Interno	¿ Cuáles son los factores relevantes del Control Interno	Identificar las Propuesta de mejora de los factores relevantes del Control Interno en el	1. Establecer los factores relevantes de Control Interno las para mejorar el área de producción en la	V.I. Control interno	<b>Diseño:</b> No experimental, descriptivo, bibliográfico,

<p>TES DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN EN LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO O PIURA LA VIEJA - BATANES, MORROPÓN - PIURA, 2018</p>	<p>en el área de producción en la Cooperativa Agraria de Banano Orgánico de Productores de Banano Orgánico o Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018?</p>	<p>área de producción en la Cooperativa Agraria de Banano Orgánico de Productores de Banano Orgánico - Batanes, Morropón - PIURA, 2018</p>	<p>Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.</p> <p>2. Describir los factores relevantes del Control Interno que mejoran el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.</p> <p>3. Proponer factores relevantes del Control Interno para mejorar el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.</p>	<p>VD</p> <p>Mejora del área de producción</p>	<p>documental y de caso.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

#### 4.7. Principios éticos de la investigación

Protección a las personas. - La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesitan cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurran y la probabilidad de que obtengan un beneficio.

En el ámbito de la investigación es en las cuales se trabaja con personas, se debe respetar la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad. Este principio no solamente implicará que las personas que son sujetos de investigación participen voluntariamente en la investigación y dispongan de información adecuada, sino también involucrará el pleno respeto de sus derechos fundamentales, en particular si se encuentran en situación de especial vulnerabilidad.

Beneficencia y no maleficencia. Se debe asegurar el bienestar de las personas que participan en las investigaciones. En ese sentido, la conducta del investigador debe responder a las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios.

Justicia. El investigador debe ejercer un juicio razonable, ponderable y tomar las precauciones necesarias para asegurarse de que sus sesgos, y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren prácticas injustas. Se reconoce que la equidad y la justicia otorgan a todas las personas que participan en la investigación derecho a acceder a sus resultados.

Integridad científica. La integridad o rectitud deben regir no sólo la actividad científica de un investigador, sino que debe extenderse a sus actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional. La integridad del investigador resulta especialmente relevante cuando, en

función de las normas deontológicas de su profesión, se evalúan y declaran daños, riesgos y beneficios potenciales que puedan afectar a quienes participan en una investigación. Asimismo, deberá mantenerse la integridad científica al declarar los conflictos de interés que pudieran afectar el curso de un estudio o la comunicación de sus resultados.

Consentimiento informado y expreso. En toda investigación se debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica; mediante la cual las personas como sujetos investigadores o titular de los datos consienten el uso de la información para los fines específicos establecidos en el proyecto.

Buenas prácticas de los investigadores

El investigador debe ser consciente de su responsabilidad científica y profesional ante la sociedad. En particular, es deber y responsabilidad personal del investigador considerar cuidadosamente las consecuencias que la realización y la difusión de su investigación implican para los participantes en ella y para la sociedad en general.

Este deber y responsabilidad no pueden ser delegados en otras personas.

En materia de publicaciones científicas, el investigador debe evitar incurrir en faltas deontológicas por las siguientes incorrecciones:

- a) Falsificar o inventar datos total o parcialmente.
- b) Plagiar lo publicado por otros autores de manera total o parcial.
- c) Incluir como autor a quien no ha contribuido sustancialmente al diseño y realización del trabajo y publicar repetidamente los mismos hallazgos. **(Uladech católica, 2016).**

## V. RESULTADOS

### 5.1 Resultados respecto al objetivo específico 1.

Establecer los factores relevantes de Control Interno para mejorar el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.

<i>LEYENDA</i>	
<b>1</b>	No se cumple
<b>2</b>	Se cumple insatisfactoriamente
<b>3</b>	Se cumple aceptablemente
<b>4</b>	Se cumple en alto grado

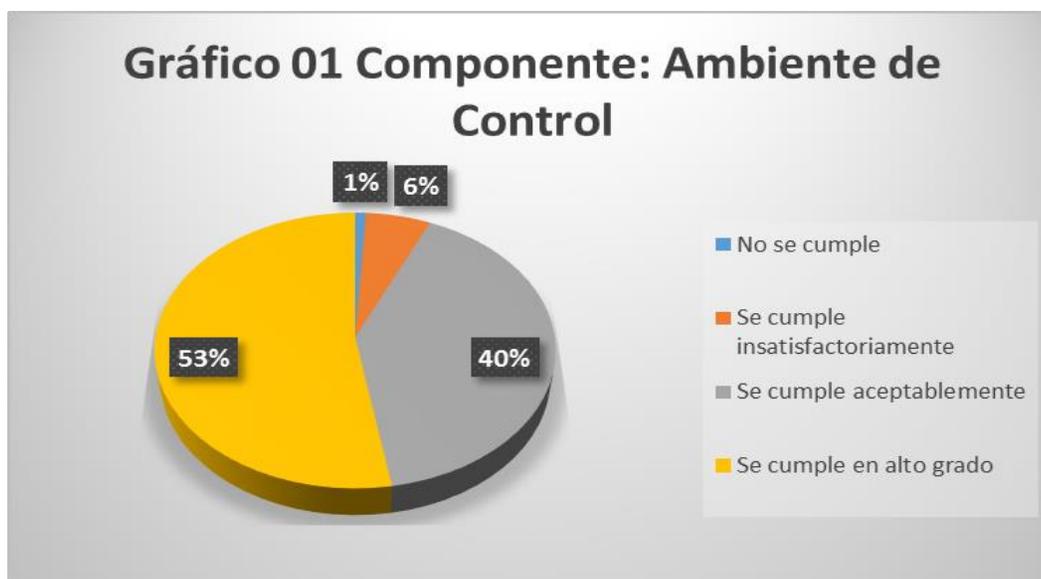
Cuadro N° 02 Componente de Control: Ambiente de Control

CUADRO N° 02											
COMPONENTE A EVALUAR : AMBIENTE DE CONTROL											
N°	AMBIENTE DE CONTROL	PESO	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO	ENCUESTA				
							R. Prom.	1	2	3	4
1	¿Se logra respetar el nivel jerárquico del personal asignado en cada área de la empresa?	10	6	4	FORTALEZA	60%	2.4	3	1	5	1
2	¿Existe coordinación entre los altos niveles jerárquicos y los responsables de la oficina de control?	10	6	4	FORTALEZA	60%	2.9	1	3	2	4
3	¿Las acciones de los colaboradores de la empresa van de acuerdo con los valores éticos establecidos?	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.4	0	1	4	5
4	¿La medición del cumplimiento de los valores éticos se dan desde el puesto mayor hasta el puesto menor?	10	7	3	FORTALEZA	70%	2.7	1	2	6	1
5	¿Se brinda asistencia a las personas que presenten ausencia en el cumplimiento de los valores éticos?	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.5	0	1	3	6
6	¿Se ha dado a conocer al personal los logros establecidos por la cooperativa?	10	10	0	FORTALEZA	100%	3.8	0	0	2	8
7	¿Todo el personal tiene definidas las acciones a realizar para el logro de los objetivos?	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.4	0	1	4	5
8	¿Existe un organigrama en la empresa?	10	10	0	FORTALEZA	100%	3.4	0	0	6	4
9	¿Se encuentran correctamente definidas las líneas de: autoridad, responsabilidad y dependencia?	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.1	0	1	7	2
10	La estructura organizacional en de las diferentes áreas es adecuada.	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.4	0	1	4	5
11	La escala remunerativa en de las diferentes áreas está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.4	0	1	4	5
12	La autoridad y responsabilidad del personal están debidamente definidas en los manuales y otros documentos normativos.	10	10	0	FORTALEZA	100%	3.5	0	0	5	5
13	¿Existe un manual de organización y funciones?	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.5	0	1	3	6
14	El personal de las diferentes áreas es el adecuado para el trabajo que se realiza.	10	10	0	FORTALEZA	100%	3.5	0	0	5	5
15	¿Hay adecuada rotación del personal?	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.4	0	1	4	5
16	¿Los empleados están relacionados en cuanto a su parentesco?	10	9	1	FORTALEZA	90%	3.1	0	1	7	2
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>140</b>	<b>20</b>				5	30	213	276
<b>Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>88%</b>	<b>13%</b>				5	15	71	69
<b>Evaluación del Riesgo</b>			<b>90%</b>	<b>10%</b>				3%	9%	44%	43%

Fuente: elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada a la C.A.P.B

## Resumen

Componente	Preguntas	puntos	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
Ambiente de Control	16	524	5	30	213	276
Porcentaje	16.67%	100.00%	0.95%	5.73%	40.65%	52.67%
Total respuestas	160		5	15	71	69
Porcentaje	100%		3%	9%	44%	43%



En este componente de ambiente de control, se realizaron 16 preguntas referidas al cumplimiento de factores o mecanismos de control interno, al haberse encuestado a 10 personas, hacen un total de 160 respuestas, las mismas que eran si se cumplen o no estos controles establecidos, donde el 40% respondieron que los controles se cumplen aceptablemente y el 53%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 524 puntos, el 6% corresponde a que los controles se cumplen insatisfactoriamente y el 1% corresponden a que los controles no se cumplen a cabalidad, representan el 93% del puntaje total.

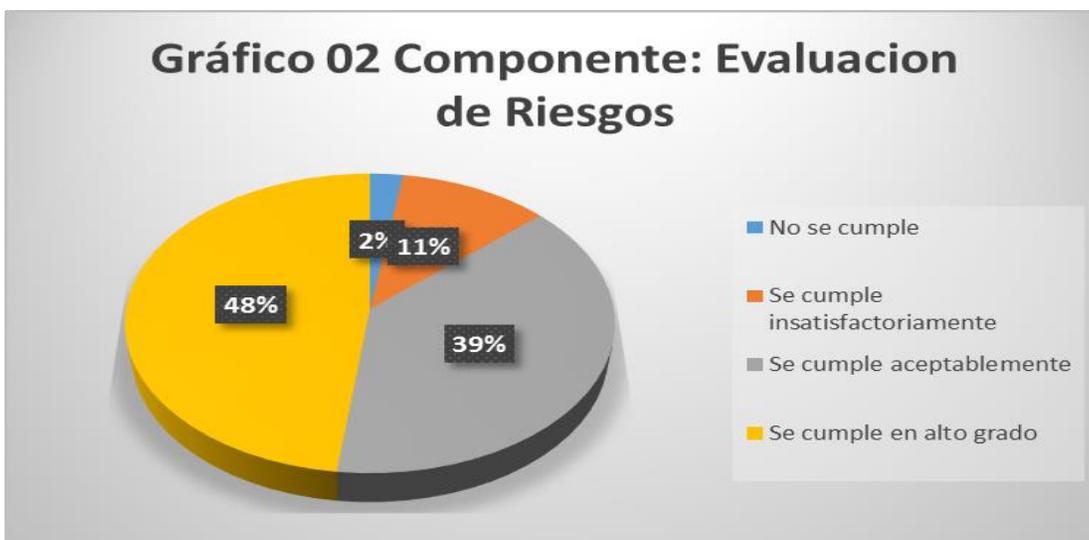
**Cuadro n° 03: componente a evaluar: evaluación de riesgos**

N°	AMBIENTE DE CONTROL	PUNTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO		RESULTADO PROMEDIO	ENCUESTA				
									1	2	3	4	
1	¿la cooperativa ha dado a conocer al personal las acciones a tomar ante los riesgos presentados?	1	8	2	FORTALEZA	80%		3.2	1	1	3	5	
2	En las diferentes áreas se tienen identificados los riesgos en los procesos y procedimientos de trabajo.	1	9	1	FORTALEZA	90%		3.6	0	1	2	7	
3	En las diferentes áreas se ha identificado y documentado los riesgos o problemas presentados	1	7	3	FORTALEZA	70%		2.9	0	3	5	2	
4	Se ha utilizado algún método para medir los riesgos así como su impacto en su área de trabajo.	1	10	0	FORTALEZA	100%		3.7	0	0	3	7	
5	Se han establecidos las acciones necesarias para monitorear, controlar y afrontar los riesgos evaluados.	1	9	1	FORTALEZA	90%		3.6	0	1	2	7	
6	En las diferentes áreas se tiene un plan de contingencias para hacer frente a los problemas que pudiesen presentarse durante el desarrollo de una tarea o actividad.	1	10	0	FORTALEZA	100%		3.8	0	0	2	8	
7	¿Se mantiene el efectivo en custodia contra robo o incendio?	1	9	1	FORTALEZA	90%		3.3	0	1	5	4	
8	Los procedimientos que se realizan están documentados en algún manual aprobado.	1	7	3	FORTALEZA	70%		2.8	1	2	5	2	
9	Existen los controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos en su Unidad Orgánica.	1	9	1	FORTALEZA	90%		3.2	0	1	6	3	
10	Los sistemas de información que usan cuentan con controles adecuados que eviten el acceso no autorizado (Ej. Contraseña, permisos diferenciados etc.)	1	4	6	DEBILIDAD	40%		2.1	3	3	4	0	
11	¿Existe un protocolo que garantice seguridad en la manipulación, custodia y transporte del efectivo	1	7	3	FORTALEZA	70%		2.8	0	3	6	1	
12	¿Existe evidencia que se han realizado arqueo sorpresivos de caja por lo menos una vez al mes	1	5	5	FORTALEZA	50%		2.4	3	2	3	2	
13	¿se cuenta con un comité de administración de riesgos?	1	7	3	FORTALEZA	70%		3	0	3	4	3	
14	¿conoce la diferencia entre un peligro y un riesgo?	1	6	4	FORTALEZA	60%		2.4	3	1	5	1	
15	¿Cuenta la entidad con mecanismos de restricción de acceso al computador y protección física de los equipos y programas	1	7	3	FORTALEZA	70%		3	0	3	4	3	
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>114</b>	<b>36</b>						11	50	177	220
<b>Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>						11	25	59	55
<b>Evaluación del Riesgo</b>			<b>90%</b>	<b>10%</b>						7%	17%	39%	37%

Fuente: Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Batanes

## Resumen

Componente	Preguntas	puntos	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
Evaluación de riesgos	15	458	11	50	177	220
Porcentaje	16%	100.00%	2.40%	10.92%	38.65%	48.03%
Total respuestas	150		11	25	59	55
Porcentaje	100%		7%	17%	39%	37%



En este componente de evaluación de riesgos, realizaron 15 preguntas referidas al cumplimiento de factores o mecanismos de control interno, al haberse encuestado a 10 personas, hacen un total de 150 respuestas, las mismas que miden el grado de cumplimiento de los factores de control interno, donde el 39% respondió que los factores relevantes de control interno se cumplen aceptablemente, mientras que el 48% manifestó que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 458 puntos, el 39% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y 11% corresponden a que los controles se cumplen insatisfactoriamente, representando ambos criterios el 87% del puntaje total.

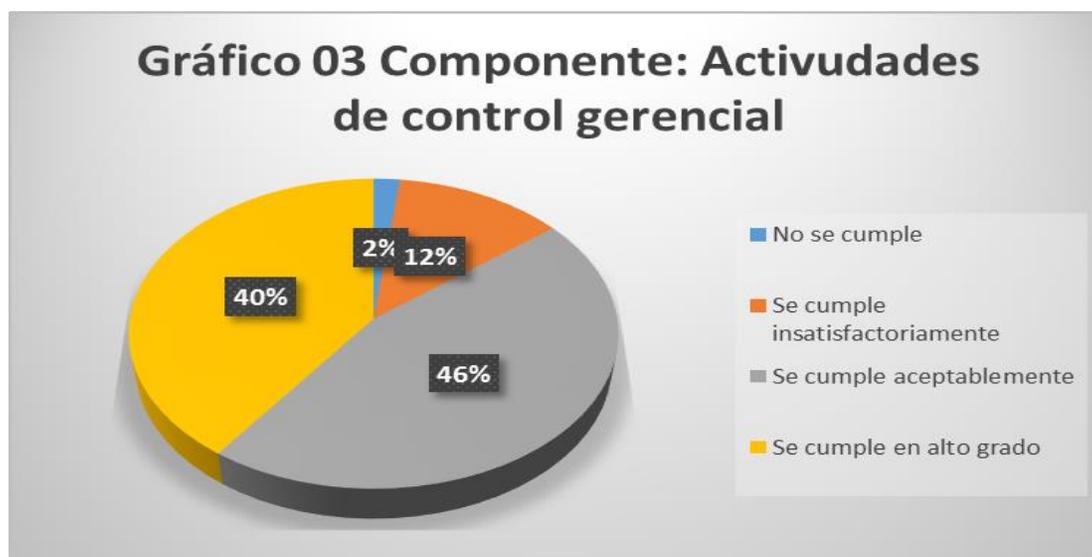
**Cuadro n° 04 Componente a evaluar: Actividades de control**

N°	ACTIVIDAD DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO		RESULTADO	ENCUESTA			
							PROMEDIO	1	2	3	4
01	¿Existen manuales, normas e instrucciones escritas?	8	2	FORTALEZA	80%		2.8	0	2	8	0
02	¿Existen diagramas de Flujo?	5	5	FORTALEZA	50%		2.4	1	4	5	0
03	¿Cuenta con un manual de procedimientos contables?	9	1	FORTALEZA	90%		3.4	0	1	4	5
04	¿Existe registro de firmas del personal autorizado a aprobar documentos	7	3	FORTALEZA	70%		2.8	0	3	6	1
05	¿Los funcionarios contables y de finanzas son obligados a tomar vacaciones?	3	7	DEBILIDAD	30%		2.1	3	4	2	1
06	¿Existe reemplazo de puestos pre establecidos?	2	8	DEBILIDAD	20%		1.8	5	3	1	1
07	¿Se encuentran definidas y segregadas las funciones en el área contable?	5	5	FORTALEZA	50%		2.4	1	4	5	0
08	Las funciones del contador son independientes de: la autorización y ejecución de operaciones, y custodia de valores?	10	0	FORTALEZA	100%		3.8	0	0	2	8
09	¿Se utiliza un sistema de Contabilidad de Costos, para los registros contables?	8	2	FORTALEZA	80%		2.9	0	2	7	1
10	¿Se utiliza frecuentemente un manual de procedimientos contables?	10	0	FORTALEZA	100%		3.6	0	0	4	6
11	¿Existe control de costos y gastos por medio de presupuestos?	10	0	FORTALEZA	100%		3.5	0	0	5	5
12	La contratación, reclutamiento y selección del personal se realiza por: convocatoria pública, recomendación?	7	3	FORTALEZA	70%		2.8	0	3	6	1
13	El Consejo de vigilancia evalúa los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora a su plan de trabajo	6	4	FORTALEZA	60%		2.8	0	4	4	2
14	Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas, con el fin de que se desarrollen de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente	10	0	FORTALEZA	100%		3.8	0	0	2	8
15	Existe una adecuada separación de funciones en el área operativa.	7	3	FORTALEZA	70%		2.7	0	3	7	0
16	En su apreciación son justificables los controles y verificaciones que se realizan con el fin de asegurar que los actos administrativos logren los resultados esperados.	10	0	FORTALEZA	100%		3.6	0	0	4	6
17	¿La responsabilidad de la custodia del efectivo se encuentra escrita?	7	3	FORTALEZA	70%		2.7	0	3	7	0
18	Se cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas, rendiciones de viáticos etc.	9	1	FORTALEZA	90%		3.2	0	1	6	3
19	¿Existe autorización previa a las salidas de dinero?	9	1	FORTALEZA	90%		3.4	0	1	4	5
20	¿Existe un manual de funciones específico para el área de tesorería?	3	7	DEBILIDAD	30%		2	3	4	3	0

21	Las diferentes áreas cuenta con un archivo documentario adecuado.	9	1	FORTALEZA	90%	3.6	0	1	2	7
22	¿Se asigna responsabilidad por su custodia y control de formularios pendientes de uso?	8	2	FORTALEZA	80%	3.1	0	2	5	3
23	¿Las operaciones de cobranza y pago están respaldadas por comprobantes de pago?	10	0	FORTALEZA	100%	3.7	0	0	3	7
24	¿Las facturas canceladas se encuentran selladas para evitar duplicidad de pago?	10	0	FORTALEZA	100%	3.2	0	0	8	2
25	¿Cuenta con fondo fijo de caja chica?	9	1	FORTALEZA	90%	3.5	0	1	3	6
26	¿Los gastos de caja chica son autorizados por una persona distinta a su Responsable?	10	0	FORTALEZA	100%	3.6	0	0	4	6
27	¿Se realizan arquezos sorpresivos?	7	3	FORTALEZA	70%	2.7	0	3	7	0
28	¿Existen programas concretos de entrenamiento y capacitación a los Trabajadores?	10	0	FORTALEZA	100%	3.6	0	0	4	6
29	Existe rotación de trabajadores vinculados a áreas de administración, registro y custodia de bienes y recursos	8	2	FORTALEZA	80%	3	1	1	5	3
30	¿Se encuentran claramente identificados los activos fijos?	7	3	FORTALEZA	70%	2.6	2	1	6	1
31	¿Se ha establecido un sistema de codificación para identificar los activos fijos?	4	6	DEBILIDAD	40%	2.3	1	5	4	0
32	¿Se realiza la toma física de inventarios periódicos para verificar existencia y estado de los activos fijos?	4	6	DEBILIDAD	40%	2.2	2	4	4	0
33	¿La aplicación de mecanismos de control interno permitió la protección de los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias?	9	1	FORTALEZA	90%	3.4	0	1	4	5
<b>Total</b>		<b>330</b>	<b>250</b>	<b>80</b>		Puntos	19	122	453	396
<b>Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>		Respuestas	19	61	151	99
<b>Evaluacion del Riesgo</b>			<b>90%</b>	<b>10%</b>		Porcentaje	6%	18%	46%	30%
Fuente: Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Batanes										

## Resumen

Componente	Preguntas	puntos	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
Control Gerencial	33	990	19	122	453	396
Porcentaje	34%	100.00%	1.92%	12.32%	45.76%	40.00%
Total respuestas	330		19	61	151	99
Porcentaje	100%		6%	18%	46%	30%



En este componente actividades de control, se realizaron 33 preguntas referidas al cumplimiento de igual número de factores o mecanismos de control interno, al haberse encuestado a 10 personas, hacen un total de 330 respuestas, las mismas que miden el grado de cumplimiento de los factores de control interno en que cumplen o no estos controles establecidos, donde el 46% respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 40%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 990 puntos, el 12% corresponde a que los controles se cumplen insatisfactoriamente y 2% corresponden a que los controles no se cumplen, representando ambos criterios el 86% del puntaje total.

**Cuadro n° 05 Componente a evaluar: Información y comunicación**

N°	FACTOR DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO		RESULTADO	ENCUESTA			
							PROMEDIO	1	2	3	4
1	¿Cuenta con un archivo físico organizado	7	3	FORTALEZA	70%		2.9	2	1	3	4
2	¿Se encuentran los documentos debidamente protegidos?	7	3	FORTALEZA	70%		2.7	0	3	7	0
3	¿Existe restricción de acceso de personal a los archivos físicos?	9	1	FORTALEZA	90%		3.2	0	1	6	3
4	¿La documentación es conservada, preservándola de cualquier contingencia, Por el tiempo mínimo que señalan las disposiciones legales sobre la materia?	7	3	FORTALEZA	70%		2.8	1	2	5	2
5	¿El personal se encuentra comprometido con la organización empresarial?	7	3	FORTALEZA	70%		2.9	1	2	4	3
6	¿Considera que el control interno estimula las buenas prácticas en el entorno laboral?	7	3	FORTALEZA	70%		3	2	1	2	5
7	¿Considera que el control interno garantizó eficacia, eficiencia y economía en las operaciones?	5	5	FORTALEZA	50%		2.3	3	2	4	1
8	¿Considera que la aplicación de las normas de Control interno promueve la Seguridad, la calidad y la mejora continua en la organización?	6	4	FORTALEZA	60%		2.8	1	3	3	3
9	La comunicación al interior de las diferentes áreas fluye adecuada y oportunamente.	7	3	FORTALEZA	70%		2.5	2	1	7	0
10	Se cuenta con el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades	9	1	FORTALEZA	90%		3.5	0	1	3	6
11	Se han establecido niveles para el acceso del personal al sistema de información.	9	1	FORTALEZA	90%		3.2	0	1	6	3
12	procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo Organizacional	9	1	FORTALEZA	90%		3.1	0	1	7	2
13	¿Considera que el control interno garantizó el logro de los objetivos empresariales?	5	5	FORTALEZA	50%		2.6	1	4	3	2
14	¿Se ejerce un control contable del efectivo?	7	3	FORTALEZA	70%		3	1	2	3	4
15	Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras.	6	4	FORTALEZA	60%		2.5	3	1	4	2
16	La información interna y externa que maneja de las diferentes áreas es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades.	9	1	FORTALEZA	90%		3.2	0	1	6	3
17	Se comunican debidamente dentro de las diferentes áreas las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.	7	3	FORTALEZA	70%		2.7	2	1	5	2
18	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión y metas y objetivos estratégicos de la entidad.	7	3	FORTALEZA	70%		2.7	1	2	6	1
19	¿Existe segregación de funciones en : adquisición, autorización, ventas, cobranza y tesorería?	7	3	FORTALEZA	70%		2.7	1	2	6	1
<b>Total</b>		<b>190</b>	<b>137</b>	<b>53</b>			Puntos	21	64	270	188
<b>Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>			Respuestas	21	32	90	47
<b>Evaluación del Riesgo</b>			<b>90%</b>	<b>10%</b>			Porcentaje	11%	17%	47%	25%

Fuente: Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Batanes

## Resumen

Componente	Preguntas	puntos	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
Información y comunicación	19	543	21	64	270	188
Porcentaje	19.79%	100%	3.87%	11.79%	49.72%	34.62%
Total respuestas	190		21	32	90	47
Porcentaje	100%		11%	17%	47%	25%



En este componente de información y comunicación, realizaron 19 preguntas referidas al cumplimiento de igual número de factores o mecanismos de control interno, al haberse encuestado a 10 personas, hacen un total de 190 respuestas, las mismas que miden el grado de cumplimiento de los factores de control interno en que cumplen o no estos controles establecidos, donde el 50% respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 34%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 543 puntos, el 12% corresponde a que los controles se cumplen insatisfactoriamente y 4% corresponden a que los controles no se cumplen, representando ambos criterios el 84% del puntaje total.

### Cuadro n° 06 Componente a evaluar: Supervisión

N°	AMBIENTE DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO	RESULTADO PROMEDIO	ENCUESTA			
							1	2	3	4
1	La Unidad Orgánica cuenta con indicadores adecuados de desempeño que permitan medir la eficiencia de la gestión.	8	2	FORTALEZA	80%	2.8	1	1	7	1
2	Los procesos se revisan y mejoran periódicamente en de las diferentes áreas.	8	2	FORTALEZA	80%	3	1	1	5	3
3	El desarrollo de sus actividades es supervisado por su jefe inmediato para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado.	7	3	FORTALEZA	70%	2.9	0	3	5	2
4	De las diferentes áreas efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión.	9	1	FORTALEZA	90%	3.2	1	0	5	4
5	Cuando se proponen mejoras en de las diferentes áreas se realiza el seguimiento respectivo para asegurar que se implemente.	6	4	FORTALEZA	60%	2.8	1	3	3	3
6	Cuando se identifican en las diferentes áreas oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas.	6	4	FORTALEZA	60%	2.7	2	2	3	3
7	Se implementan en sus Oficina las recomendaciones que formula el Consejo de vigilancia a fin de mejorar la gestión.	6	4	FORTALEZA	60%	2.6	2	2	4	2
8	¿Cuenta con calendario de vencimiento de declaración y pago de impuestos?	7	3	FORTALEZA	70%	2.5	3	0	6	1
9	¿El cálculo de los impuestos es presentado a gerencia para aprobación?	8	2	FORTALEZA	80%	2.8	1	1	7	1
10	¿Cumple con la elaboración y presentación de la declaración oportuna de aportes y retenciones?	6	4	FORTALEZA	60%	2.7	1	3	4	2
11	¿Cumple con la elaboración y presentación de la declaración oportuna de impuestos?	7	3	FORTALEZA	70%	2.7	2	1	5	2
12	¿Se encuentra autorizado el personal encargado de pagar las retenciones y aportes ?	7	3	FORTALEZA	70%	2.8	1	2	5	2
13	¿Se encuentra autorizado el personal encargado de pagar impuestos?	6	4	FORTALEZA	60%	2.7	2	2	3	3
<b>Total</b>		<b>130</b>	<b>91</b>	<b>39</b>		Puntos	18	42	186	116
<b>Ponderado</b>		<b>1</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>		Respuestas	18	21	62	29
<b>Evaluación del Riesgo</b>			<b>90%</b>	<b>10%</b>		Porcentaje	14%	16%	48%	22%

**Fuente:** Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Batanes

## Resumen

Componente	Preguntas	puntos	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
Supervisión	13	362	18	42	186	116
Porcentaje	14%	100.00%	4.97%	11.60%	51.38%	32.04%
Total respuestas	130		18	21	62	29
Porcentaje	100%		14%	16%	48%	22%



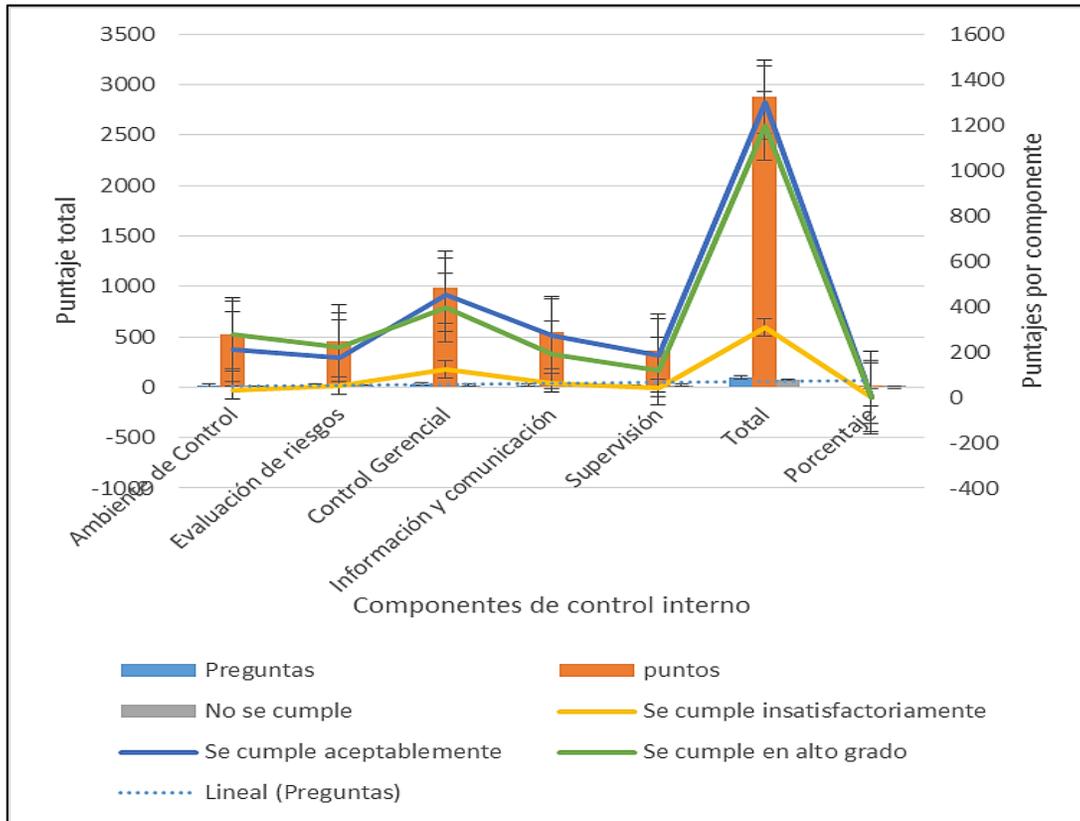
En este componente de supervisión, realizaron 13 preguntas referidas al cumplimiento de igual número de factores o mecanismos de control interno, al haberse encuestado a 10 personas, hacen un total de 130 respuestas, las mismas que miden el grado de cumplimiento de los factores de control interno en que cumplen o no estos controles establecidos, donde el 51% respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 32%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 362 puntos, el 12% corresponde a que los controles se cumplen insatisfactoriamente y 5% corresponden a que los controles no se cumplen, representando ambos criterios el 83% del puntaje total.

Los resultados acumulados de los cinco componentes nos muestran lo siguiente:

**Cuadro 07 Resultados de la encuesta.**

Componente	Preguntas	puntos	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado
Ambiente de Control	16	524	5	30	213	276
Evaluación de riesgos	15	458	11	50	177	220
Control Gerencial	33	990	19	122	453	396
Información y comunicación	19	543	21	64	270	188
Supervisión	13	362	18	42	186	116
Total	96	2877	74	308	1299	1196
Porcentaje		100.00%	2.57%	10.71%	45.15%	41.57%
Total respuestas	960		74	154	433	299
Porcentaje	100%		8%	16%	45%	31%

**Grafico 06: Puntajes por componentes**



En los cinco componentes, se realizaron 96 preguntas referidas al cumplimiento de igual número de factores o mecanismos de control interno en cada uno de los componentes, al haberse encuestado a 10 personas, hacen un total de 960 respuestas, las mismas que miden el grado en que cumplen o no estos controles establecidos, donde el 45% respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 25%, respondieron que se cumplen en un alto grado, sumando las respuestas, significa que el 70% de las respuestas son afirmativas, respecto de los puntajes totales obtenidos, 45.15% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y el 41.57%, respondieron que se cumplen en un alto grado, sumando dichos puntajes, representan el 86.82% del puntaje total obtenido. Lo que significa que el sistema de control de la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja – Batanes se le podría calificar como un sistema de control fuerte

## 5.2 Resultados respecto al objetivo específico 2.

Describir los factores relevantes del Control Interno que mejoran el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.

En el área del área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón, los controles internos que se utilizan en área son adecuados y necesarios, sin embargo, la Cooperativa no ha implementado correctamente su sistema de control interno. Teniendo una situación aceptable en todos los componentes el 87% del cuestionario fue positivo. Así mismo no cuenta con documentos de gestión como son un Manual de Organización y Funciones (MOF),

Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Reglamento Interno del Trabajo (RIF), la producción si se programa, a veces no se cumple con la programación de pagos en el tiempo establecido. Los directivos, ejecutivos y colaboradores, si cumplen las funciones, las normas y procedimientos.

Al analizar los datos obtenidos de esta investigación, podemos apreciar lo siguiente:

**1. Respetto del ambiente de control:**

El control interno del área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón, se rige por sus normas internas, sin embargo, con motivo de las certificaciones sus actividades son evaluadas por las auditorias que deben pasar para obtener o mantener su certificación. Así mismo los mecanismos implementados, están bien estructurados y cada colaborador tiene sus respectivas funciones y responsabilidades. En este componente, realizaron 16 preguntas referidas al cumplimiento de igual número de factores relevantes de control interno, se aplicó la encuesta a 10 personas, hacen un total de 160 respuestas, las mismas que eran si se cumplen o no estos controles establecidos, se encontró que el 44%, respondieron que los controles se cumplen aceptablemente y el 43%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 524 puntos, el 40% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y 53% corresponden a que los controles se cumplen en alto grado, representan el 93% del puntaje total.

## **2. Evaluación de Riesgos:**

En el área de producción tiene la responsabilidad de administrar los procesos y el uso racional de la cooperativa, por lo tanto, deben tener medidas de seguridad, procedimientos para su manejo y control que permitan disminuir el riesgo de la empresa. En este componente, se realizaron 15 preguntas referidas al cumplimiento de los factores relevantes de control interno, se encuestaron a 10 personas, lo que hacen un total de 150 respuestas, las mismas que se ha evaluado el grado de cumplimiento de los factores relevantes de control interno, donde el 39% respondió que los factores relevantes de control interno se cumplen aceptablemente, mientras que el 37% manifestó que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 458 puntos, el 39% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y 48% corresponden a que los controles se cumplen en alto grado, representando ambos criterios el 87% del puntaje total.

## **3. Actividades de Control:**

Las actividades de control en el área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón, si se desarrollan actividades de control. En este componente, se realizaron 33 preguntas referidas al cumplimiento de los factores relevantes de control interno, se encuestaron a 10 personas, hacen un total de 330 respuestas, las mismas que buscaban evaluar en qué grado se cumplen o no, los controles establecidos, se encontró que el 46% respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 30%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 990 puntos, el 46%

corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y 40% corresponden a que los controles se cumplen en alto grado, representando ambos criterios el 86% del puntaje total.

#### **4. Componente de información y comunicación.**

En el área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón,, los resultados fueron: se realizaron 19 preguntas referidas al cumplimiento de los factores relevantes de control interno, encuestándose a 10 personas, se obtuvieron 190 respuestas, las mismas que se realizaron para evaluar el grado en que se cumplen o no, los controles establecidos, donde el 47% respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 25%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los puntajes asignados donde de 543 puntos, el 50% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y 34% corresponden a que los controles se cumplen en alto grado, representando ambos criterios el 86% del puntaje total.

#### **5. Supervisión y Seguimiento:**

En el área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón, si se revisan, verifican y se hace seguimiento a los documentos que sustentan las entradas de materiales, procesos, cumplimiento de las actividades de los colaboradores. En este componente, el cuestionario constó de 13 preguntas referidas al cumplimiento de igual número de factores relevantes de control interno, aplicándose la encuesta a 10 personas, hacen un total de 130 respuestas, las mismas que eran para evaluar el grado en que cumplen o no, los controles establecidos, encontrándose que el 48% respuestas fueron que los controles se cumplen aceptablemente y el 22%, respondieron que se cumplen en un alto grado, guardando relación con los

puntajes asignados, donde de 362 puntos, el 51% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y 32% corresponden a que los controles se cumplen en alto grado, representando ambos criterios el 83% del puntaje total.

#### **6. Efectividad del sistema de control interno,**

Del análisis de los cinco componentes, se realizaron 96 preguntas referidas al cumplimiento de los factores relevantes de control interno en cada uno de los componentes, al haberse encuestado a 10 personas, hacen un total de 960 respuestas, las mismas que miden el grado en que cumplen o no estos controles establecidos, donde el 8% de las respuestas es que no se cumplen, 16% es que se cumplen insatisfactoriamente, el 45% se cumplen aceptablemente y el 31%, respondieron que se cumplen en un alto grado, estableciendo que el 76% de las respuestas son afirmativas, respecto de los puntajes totales, se obtuvo 2877 puntos, donde, el 2.57% de las respuestas es que no se cumplen, 10.71% es que se cumplen insatisfactoriamente, el 45.15% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y el 41.57%, respondieron que se cumplen en un alto grado, sumando dichos puntajes, representan el 86.82% del puntaje total obtenido. Lo que significa que el sistema de control de la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja – Batanes se le podría calificar como un sistema de control fuerte.

#### **7. Importancia del Control Interno:**

En la encuesta que se realizó a los trabajadores del área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón respondieron que la iniciativa de implementar dicho control Interno es muy importante ya que la gestión empresarial consiste en el proceso de diseñar y mantener un entorno en el

que se cumplan eficientemente las actividades tales como planificación, organización, dirección, coordinación y control.

#### **8. Eficacia de la gestión administrativa:**

Del área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón la implementación de un sistema de control interno mejora la efectividad y eficacia de las operaciones y la gestión administrativa en el área de producción. En este caso, evaluando los resultados de los componentes en conjunto los resultados del cuestionario fueron afirmativo, haciendo un alto puntaje que representa el 87% puntos que lo ubica en un nivel de eficiente.

#### 5.3 Resultados respecto al objetivo específico 3.

Proponer factores relevantes del Control Interno para mejorar el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.

### **5.3.1. PROPUESTA DE “SISTEMA DE CONTROL INTERNO”**

#### **5.3.1.1. Problemática**

En los últimos dos años la cooperativa agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes, obtuvo problemas por efectos de los fenómenos naturales que azotaron nuestro país.

La empresa en los tres últimos años (periodos del 2016 al 2018) ha tenido una tendencia a la baja en sus ingresos, según lo indica la tabla 04 evolución de ingresos, costos y gastos, teniendo como ventas del año 2016 un total de S/. 850,138.00 al 2017 S/. 633,983.91 y posteriormente al año 2018 un total de S/. 234,574.05.

Respecto a sus certificaciones de FAIRTRADE INTERNACIONAL, para poder exportar se han vencido y por ende constituyen barreras de acceso a los mercados, por ello es importante cumplir con una serie de requisitos y obligaciones que se debe cumplir para poder exportar y evitar con posibles detenciones y rechazos.

Todo ello conlleva a la preocupación de los socios respecto a qué medidas deben tomarse para subsanar superar estas situaciones problemáticas.

De esta manera, la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes necesita considerar todos los componentes del sistema control interno, ya no solo en el área de producción sino además en otras áreas es necesario que se implementen medidas de control adecuadas. Últimamente presenta problemas de productividad en la etapa de cosecha y maquila, sus ingresos no permiten superar los costos, en este caso se

deben reglamentar las actividades del recurso humano en estas etapas del proceso productivo.

Por lo tanto, se debe adecuar los sistemas de control con la finalidad de que se pueda evitar daños económicos en esta empresa.

#### **5.3.1.2.Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general.**

Establecer Instrumentos de gestión que permitan fortalecer los factores de Control Interno relevantes de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja Batanes; lo que determinará contar con instrumentos de control que ayuden a un mejor desenvolvimiento de los colaboradores y permitan establecer los controles para un adecuado funcionamiento de actividades y procesos afines al área de producción.

Objetivos específicos.

Los objetivos específicos de la propuesta son:

##### **a) Objetivo Especifico**

Brindar elementos de soporte al área de producción y áreas conexas que permita tener un personal debidamente preparado, así como un efectivo control, supervisión y monitoreo a todas las actividades y procesos que se ejecutan en sus respectivas áreas y divisiones.

##### **b) Objetivo Especifico**

Mejorar los procesos productivos con la finalidad de brindar seguridad y eficiencia dentro de la empresa y su relación con otras áreas.

**c) Objetivo Especifico**

Fomentar que las actividades y procesos se optimicen y desarrollen en base a controles y reglamentos internos.

**d) Objetivo Especifico**

Contar con normas y reglamentos específicos para el área de producción y áreas conexas, como compras y ventas buscando la prevención de incidentes negativos y/o irregularidades en el desempeño laboral.

**e) Objetivo especifico**

Lograr que, tanto los factores de control propuestos, la implementación de los factores de control interno relevantes, y la capacitación respectiva, sea empleado como referente por los trabajadores en el área de producción y áreas conexas, mejorando las actividades realizadas y buscando eliminar riesgos potenciales.

**5.3.1.3. Justificación**

El estudio en cuestión pretende ser un valioso instrumento en el área de producción y áreas conexas de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes. Pues busca un cambio de mentalidad y crear conciencia de que no es posible aspirar a crecer institucionalmente existiendo un deficitario sistema de control interno. Mediante este trabajo se busca presentar una propuesta consistente y viable para ser ejecutada en un corto a mediano plazo, en aras de que la empresa pueda cumplir con sus metas y objetivos anuales en cuanto a facturación y organización documentaria se refiere

#### **5.3.1.4.Fundamentos de la propuesta**

La presente propuesta tiene la finalidad de que la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes cuente con un eficaz sistema de control interno, el cual posibilitará al área de producción un mayor dinamismo en sus procesos productivos, superando las múltiples limitaciones actuales y de esta manera logre de los objetivos trazados por la administración, y las expectativas de los socios, otorgándole también mayores réditos al proceso de gestión aplicado, también podemos decir que este sistema logre la medición y corrección de la ejecución en base a las metas establecidas comparando lo realizado con lo planeado, es importante consignar que el control está establecido también como herramienta de estímulo que constituye un ingrediente esencial para el logro de una buena gestión, producción en la cooperativa.

#### **5.3.1.5.Resultados esperados**

A corto plazo se espera analizar, en el mayor número posible, las debilidades del sistema de control interno existente implementando políticas de monitoreo y supervisión constante en todas las actividades del área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes con el apoyo del consejo de administración, la gerencia y responsables del área respectiva, trabajando de la mano con el consejo de vigilancia y ello incluye lo siguiente:

- a) Evaluación minuciosa de costos de productos
- b) Verificación de procesos y evaluación del desenvolvimiento del personal a cargo del área correspondiente.

- c) En base a los resultados obtenidos es que se plasmará el diagnóstico respectivo con las recomendaciones puntuales y en base a ellas se ha de elaborar los documentos de gestión requeridos y los manuales de procedimientos necesarios, un plan de capacitación que en lo sucesivo servirá de referente en todas las actividades y procesos de producción.
- d) Una vez que se cuente con los documentos de gestión y manuales de procedimientos, el personal debidamente capacitado, y las políticas de reforma interior que se ejecuten más a futuro, se espera revertir las pérdidas por altos costos en la cosecha y maquila.

### 5.3.2. Plan de Actividades

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Explicación de la Actividad</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables / Monitoreo Supervisión</b>
Análisis y diagnóstico de los controles internos de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes	El área de Producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes si bien cuenta con políticas de control interno, debe hacerse un análisis pormenorizado respecto a la eficacia de las mismas. Se hace aquí los análisis correspondientes y se ejecuta el diagnóstico con el visto bueno de la Gerencia General.	El tiempo proyectado para estas dos actividades constituye un lapso máximo de dos meses.	Especialista en Auditoría. La Gerencia

Implementación del Sistema de Control Interno	Una vez definidas las políticas a aplicar en el área de compras se da paso a su implementación mediante el diseño y aprobación de los instrumentos de gestión y manuales de procedimientos que son discutidos con los encargados del área.	Se requiere de un plazo para elaborar el manual respectivo, además de un plazo adicional para implementación dentro del reglamento general, se asigna un plazo de dos meses.	Gerencia, Encargados del área de producción, área de compras, recursos humanos y órganos de apoyo
Capacitación	Se planea capacitar a los responsables de producción, compras, recursos humanos y órganos de apoyo para la óptima aplicación de políticas propuestas.	Se estima un plazo de un mes con la finalidad de brindar los conocimientos adecuados para cumplir a cabalidad los lineamientos y evitar confusiones.	Responsables del área de producción El área compras El área de recursos humanos y órganos de apoyo
Monitoreo	Ya implementadas las nuevas políticas se hace necesario un seguimiento de las mismas para tener certeza en el logro de objetivos	El monitoreo será de aplicación permanente.	Consejo de Administración Consejo de vigilancia La Gerencia Encargado de compras Área contable Encargado de almacén y área de recursos humanos almacén

Fuente; Elaboración propia.

5.3.3. Instrumentos de gestión a diseñar e implementar que contengan los factores relevantes de control interno.

En la actualidad, las actividades en el interior de las empresas exigen una mayor colaboración y dedicación entre administradores y trabajadores. Cobra cada vez mayor trascendencia el uso de documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones, Planes estratégicos, planes tácticos y planes operativos y los correspondientes presupuestos, del mismo modo es muy importante el Reglamento interno de trabajo como un documento de vital importancia para asegurar la tranquilidad de las actividades empresariales.

Los documentos de gestión y los Reglamentos Internos que se proponen tienen la finalidad de regular las relaciones de directivos y trabajadores, en aquellos puntos en que se exige una definición más precisa entre lo que indican las leyes laborales vigentes y las condiciones particulares de actividad laboral de la empresa, con el objeto de que tanto administradores como trabajadores, conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

El reglamento propuesto se establecerá en base a diagnóstico con el apoyo de un profesional en Auditoría y a un régimen de comunicación y revelación de hechos de importancia, información reservada y otras comunicaciones entre Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanés y sus colaboradores.

## V. CONCLUSIONES

### 6.1 Respecto al objetivo específico 1.

**Establecer los factores relevantes de Control Interno las para mejorar el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.**

Se concluye que el control interno mejora la gestión en el área de producción de las Empresas dedicadas a la producción de Banano orgánico para ser destinado a la exportación a través de la valuación y supervisión de los controles internos adaptados por la administración, siendo el órgano de control pertinente, el encargado de verificar el cumplimiento de las normas establecidas, el sistema de control interno es necesario en cualquier tipo de entidad y más aún en el tipo de entidades como son las Cooperativas orgánicas las mismas que tienen ciertos valores y principios que implica una responsabilidad social inmensa, por lo que es innegable la necesidad de que exista controles internos que velen por que no se desajuste los fines y objetivos principales

### 6.2 Respecto al objetivo específico 2.

**Describir los factores relevantes del Control Interno que mejoran el área de producción en la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja - Batanes, Morropón - PIURA, 2018.**

Se describe la gestión en el área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón, 2018, y se determina que los controles internos que se utilizan son adecuados y necesarios: Conforme a las normas propias y al cumplimiento de las normas de las certificadoras, también se realiza cruce de

información ,se analiza y se hace seguimiento a los documentos sustentatorios para corroborar su veracidad, Del resultado obtenido, donde el 45% respondieron que los controles se cumplen aceptablemente y el 31%, respondieron que los controles se cumplen en un alto grado, sumando estos dos criterios, siendo que el 76% de las respuestas son afirmativas; del mismo modo, considerando los puntajes totales, se obtuvo 2877 puntos, donde, el 2.57% de las respuestas es que no se cumplen, 10.71% es que se cumplen insatisfactoriamente, el 45.15% corresponde a que los controles se cumplen aceptablemente y el 41.57%, respondieron que se cumplen en un alto grado, sumando los dos últimos criterios dichos puntajes, representan el 86.82% del puntaje total. Lo que significa que, el sistema de control de la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura la Vieja – Batanes se le podría calificar como un sistema de control fuerte.

### **6.3 Respecto al objetivo específico 3.**

**Proponer factores relevantes de control interno, para mejorar la gestión del área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón.**

- 1.** Se concluye que es muy importante la implementación de los factores relevantes de control interno en el área de producción de la Cooperativa Agraria de productores de banano orgánico Piura la Vieja-Batanes-Morropón, los cuales coinciden en casi todos los aspectos, lo que nos permite afirmar que el control interno es una oportunidad para las empresas productoras de banano orgánico que permite mejorar la gestión del área

de producción de las empresas asociativas como son las Cooperativas Agrarias de productores de banano orgánico.

2. El Sistema de control interno de las empresas agrarias se rigen por sistemas diseñados a su medida, por lo que tienen la oportunidad de implementar adecuadamente su sistema de control con el fin de mejorar el área de producción y áreas conexas.
3. Análisis y diagnóstico de los controles internos de la Cooperativa Agraria en el área de producción, si bien cuenta con políticas de control interno, debe hacerse un análisis pormenorizado respecto a la eficacia de las mismas. Se hace aquí los análisis correspondientes y se ejecuta el diagnóstico con el visto bueno de la Gerencia General.
4. Capacitación y monitoreo, Se planea capacitar a los responsables de producción, compras, recursos humanos y órganos de apoyo para la óptima aplicación de políticas propuestas. Ya implementadas las nuevas políticas se hace necesario un seguimiento de las mismas para tener certeza en el logro de objetivos
5. Una vez definidas las políticas a aplicar en el área de compras se da paso a su implementación de control interno mediante el diseño y aprobación de los instrumentos de gestión y manuales de procedimientos que son discutidos con los encargados del área.

## VI. ASPECTOOS COMPLEMENTARIOS

### Referencias Bibliográficas

- Aguirre. (2006). *Auditoria y control interno*. Madrid, España.
- Álvarez. (2007). *Auditoria Gubernamental- Técnica y procedimientos*. Lima, Perú.
- Anaya, C. M. y Sánchez, O. O. (2016). Aplicación de la propuesta de un sistema de control interno en la empresa comercial Agro Especies y Frutos del país S.A.C. para mejorar su proceso de compras y el impacto en su rentabilidad, Chiclayo 2016 (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/674>.
- Armenta. (2012). *“La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México”*. Mexico.
- Bananotecnia. (2019). <http://www.bananotecnia.com>. Obtenido de <http://www.bananotecnia.com/noticias/mas-banano-organico-ecuatoriano-se-vende-en-el-mundo/>
- Barquero, (2013). *Manual práctico de control interno-Teoría y Aplicación Practica*. Profit Editrial. Barcelona- España
- Bautista. (2015). *“Caracterización del control interno de la gestión administrativa de las empresas comerciales del Perú.”*. Peru.
- Bermeo A., Maria L.(2015). El marco integrado del control interno como herramientade cumplimiento del objeto social de empresas bananeras. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/2947/1/TTUACE-2015-CA-CD00006.pdf>.

- Besley S., Brigham ,E. F. (2008) Fundamentos de Administración Financiera. Cengage learning. 834 p.
- Bravo. (2002). *Auditoria Gubernamental*. Lima, Perú.
- Buchtik, Liliana, (2012). Secretos para dominar la gestión de riesgos en proyectos : el enfoque más práctico para dirigir los riesgos del proyecto, Montevideo-Uruguay, Buchtik global, 432 páginas)
- Calderon, F. (2006). “Diseño de control Interno para la mediana y pequeña empresa” . Mexico.
- Campos Gonzales, S. REPOSITORIO USAT. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/214/1/TL\\_Campos\\_Gonzales\\_StephanyAsuncion.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/214/1/TL_Campos_Gonzales_StephanyAsuncion.pdf)
- Carbajal, E. (2013). “Herramienta integrada y control de riesgos”. Guatemala.
- Cardenas Gaitan, J. G. (2017). REPOSITORIO UNILIBRE. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10759/trabajo%20de%20grado%20monografia%20entrega%20final.pdf?sequence=1>:  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10759/trabajo%20de%20grado%20monografia%20entrega%20final.pdf?sequence=1>
- Cepeda. (2001). Auditoría y control interno. Colombia. Mc Graw-Hill
- Coello. (2013). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) de Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para presentar servicios a Conocel (CLARO). Guayaquil, Ecuador.

- Colqui Blas, D. A. (2017). *Gestión empresarial y su incidencia en la mejora de procesos administrativos (área de logística y personal) del Instituto Fe y Alegría en el año 2016*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Correa V., J. L. (2018). *Plan de negocios de exportacion de bano organico Clase A-2 dirigido a Portugal*. Piura: Universidad Nacional de Piura.  
<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1427/ADM-COR-VIV-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado M. (2014). Control Interno en el departamento de producción y su incidencia en la productividad de la empresa FundimegaS.A. Universidad Técnica de Ambato <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/21666/1/T2440i.pdf>
- Elorreaga, G. (2008). *“La importancia universal del control interno contable, administrativo, financiero en el sistema empresarial”*.
- Espinosa. (2013). *Propuesta de un sistema de control interno en las areas de tesoreria, cartera y recursos humanos del hotel de cinco estrellas CruzBlanca S.A.* Ecuador. Escuela Politecnica del Ejercito.  
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/6550/T-ESPE-047156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eusebio, M. (2016). *"Características del control interno de las empresas del Peru"*. Trujillo.
- Flores, Y. (2005). *“Diseño de control Interno para la mediana y pequeña empresa”*. Pachuca.

- Fonseca, O. 2013 - Sistemas de Control Interno para Organizaciones Primera Edición Perú. Editor Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO
- Freire. (2012). *Auditoria de gestion de los recursos humanos del hotel* .
- Gamboa, R. (2016). *"Caracterizacion del control interno de la gestion administrativa de las empresas comerciales del peru"*. Trujillo.
- Gecko. (2011). *Generalidades de Call Center* .
- Gómez, O. (2012). La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto: industria de confecciones de Bucaramanga. *Revista Tecnura*. 16 (31), 102- 113.
- Hilda (2015), caracterización del control interno de las empresas del sector comercio del peru, disponible en: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1143>
- Holmes (1987) *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. México.
- Horngren Charles T., Harrison Jr. Walter & Oliver M. Suzanne (2010). *Contabilidad*. 8va. Edición. Pearson Educación. 896 P.
- Lazo R., Ima De Lourdes (2019) *El control interno operacional en el área de producción en las empresas del rubro agro exportación de banano orgánico en el Perú. Caso: Asociación de pequeños productores de banano orgánico de Montenegro – Sullana - Piura* 2017. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8926?show=full>

- Lattuca (2011). *Compendio de Auditoria Nueva Edicion, Nueva Ed., Buenos Aires: Temas, 565 páginas*
- López Gómez, R. I., & Seclén Mil, L. F. (2017). *Propuesta de un manual de control interno para mejorar la producción en la Empresa Azucarera del Norte S.A.C. periodo 2016*
- M, R. (2005). *La Auditoria Financiera en la gestion de las empresas cooperativas de servicios múltiples.*
- Mantilla. (2005). *Control Interno: Informe coso. Bogotá.*
- Martínez. (2016). *Calidad del servicio y satisfaccion del cliente en restaurantes de comida marina Chimbote. Chimbote. obtenido de: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1756/CALIDAD\\_SERVICIO\\_MARTINEZ\\_CHAVEZ\\_RICHARD\\_OSCAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1756/CALIDAD_SERVICIO_MARTINEZ_CHAVEZ_RICHARD_OSCAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)*
- Morales Parraguez, M. (2016). *REPOSITORIO UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN* . Obtenido de <http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3009/Morales%20-%20Ocupa%20-%20TESIS%20FINAL%20SUSTENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mazariegos Sánchez, A., & Águila González, J., & Pérez Poumián, M., & **Cruz Castillo, R. (2013)**. El control interno de una organización productora de café certificado, en chiapas, méxico.. *Revista Mexicana de Agronegocios, 33* , 460-470.

- Navarro Stefanell, F. y Ramos Barrios, L. M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad & Desarrollo*, (25), 245-267. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3473>
- Otarola G. Jose Antonio (2016). factores que permitan mantener la certificación en las asociaciones que exportan banano orgánico en Querecotillo, Piura hacia Europa.[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2330/1/otarola\\_gja.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2330/1/otarola_gja.pdf)
- Perdomo M. Abrahan. (2000). *Fundamentos del Control Interno*. México: Thompson Editores S.A de C.V, 344 Páginas.
- Perez J. Ramón, Galan G. Arturo & Quintanal D. José (2012). (Métodos y diseños de investigación en educación, Madrid, UNED
- Pintado. (2013). *Influencia entre el nivel de satisfaccion laboral y el nivel de satisfcción del cliente externo en las pollerías del distrito de la victoria en la cuidad Chiclayo*. Chiclayo.
- Posso, J. (2014 ). “*Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera que permitirá el mejoramiento de la información financiera*”. Colombia.
- Pujol, Joaquín P (2004). Cuba: Políticas Económicas para la transición, Madrid, Editorial Verbun
- Quispe, B. &. (2010). *Propuesta de sistema de control interno para las empresas hoteleras en el departamento de Tumbes*. Tumbes .

- Rodríguez, J. (2009). Control interno un efectivo sistema para la empresa. Segunda Edición. Mexico: Trillas
- Ruiz, Ramírez (2010), el verdadero ejercicio de la verdad y soberanía está en el conocimiento, recuperado de: [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9758/1/Londo%C3%B1oAna\\_2015\\_ElPuebloSoberanoConstitucionalismofundacionista.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9758/1/Londo%C3%B1oAna_2015_ElPuebloSoberanoConstitucionalismofundacionista.pdf)
- Rodríguez-Salazar J, et al. (2009) La acumulación de trehalosa en *Azospirillum* brasilense mejora la tolerancia a la sequía y la biomasa en las plantas de maíz. FEMS Microbiol Lett 296 (1): 52-9
- Rojas. (2008). "*Diseño de Sistema de Control Interno en una Empresa comercial de Repuestos Electrónicos*" [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3046.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf).
- Samaniego, C. (2013). "Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo". Universidad de San Martín de Porres. Lima. 2013. [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego\\_cm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/645/3/samaniego_cm.pdf)
- **Sefchovich S. (2009).** "*La Importancia de la investigación*", recuperado de: <http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/6409/sefchovich/64sefchovich02.html>
- Solís C., F.M; Navarrete C., J; Santa, S. & Vargas V., M. (2008). El Sistema de Información Científica de Andalucía: un modelo para la gestión de los agentes

del conocimiento es dominios geográficos. XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. La Habana. CUBA.

- Vayas Ortega , G. (Junio de 2015). *REPOSITORIO PUCESA*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1693>
- Ventura, P. (2018) Mecanismos de control interno en los riesgos operativos del area comercial de las entidades financieras del Perú, Caso: MIBANCO Banco de la Micro Empresa Agencia Los Organos-Talara-2017. Recuperado de: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3130/CONTROL\\_INTERNO\\_RIESGOS\\_OPERATIVOS\\_VENTURA\\_PE%C3%91A\\_ALEXANDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3130/CONTROL_INTERNO_RIESGOS_OPERATIVOS_VENTURA_PE%C3%91A_ALEXANDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zapata, T. (2015). *Características de los Mecanismos de Control Interno Administrativo de las Empresas Constructoras del Perú*. Recuperado de: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1035/CONTROL\\_INTERNO\\_ADMINISTRATIVO\\_CONSTRUCTORAS\\_ZAPATA\\_TORRES\\_JULISSA\\_ESTEFANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1035/CONTROL_INTERNO_ADMINISTRATIVO_CONSTRUCTORAS_ZAPATA_TORRES_JULISSA_ESTEFANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Referencias legales.

- EsSalud (Ley 26790).
- Ley 19990).
- Ley N° 27626, que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores.
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, dispositivo legal que guarda relación con el sector cooperativo de conformidad con lo señalado en el Art. 116 del Texto único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, D.S. N° 074-90-TD.
- Ley 29683
- Ley N° 29972, establece relaciones económicas entre los socios y la cooperativa, las cuales no están gravadas con el IGV e inafectas en un tramo para el Impuesto sobre la Renta
- Decretos Legislativos:
  - D.L. N° 771 Sistema Tributario Nacional.
  - D.L. N° 774 Impuesto a la Renta
  - D.L. N° 816 Código Tributario
  - D.L. N° 821 Ley del Impuesto General a las Ventas e impuesto Selectivo al Consumo.
  - D.L. N° 25632 Reglamento de Comprobantes de Pago.
  - Texto único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, aprobado mediante Decreto Supremo N°074-90-TR, el 07 de enero de 1991.
  - Decreto Supremo N° 004- 91-TD, Reglamento de Autocontrol Cooperativo.

## **Web grafia.**

- Congreso de la Republica. (1993). *Conctitucion Política del Estado*. Lima: Diario El Peruano.
- Instituto de Auditores Internos de España. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision (2013). *Control Interno – Marco Integrado*. Madrid.:
- Ministerio de Agricultura y Riego (2018). *Situacion Comercial del Banano Organico en el Mercado Europeo*. Lima: MINAGRI

## Anexo 1

Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### **FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

CUESTIONARIO

CONTROL INTERNO.

presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación, cuyo objetivo es hacer una PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN EN LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA - BATANES, MORROPÓN - PIURA, 2018. Se agradece por anticipando la información que usted proporcione, la misma que será guardada con absoluta confidencialidad y sólo servirá para fines académicos y de investigación.

CUADRO N° 01					
COMPONENTE A EVALUAR : AMBIENTE DE CONTROL					
N°	AMBIENTE DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
01	¿Se logra respetar el nivel jerárquico del personal asignado en cada area de la empresa?				
02	¿Existe coordinación entre los altos niveles jerarquicos y los responsables de la oficina de control?				
03	¿las acciones de los colaboradores de la empresa van de acuerdo con los valores eticos establecidos?				
04	¿la medicion del cumplimiento de los valores eticos se dan desde el puesto mayor hasta el puesto menor?				
05	¿se brinda asistencia a las personas que presenten ausencia en el cumplimiento de los valores eticos?				
06	¿se ha dado a conocer al personal los logros establecidos por la cooperativa?				
07	¿todo el personal tiene definidas las acciones a realizar para el logro de los objetivos?				
08	¿Existe un organigrama en la empresa?				
09	¿Se encuentran correctamente definidas las líneas de: autoridad, responsabilidad y dependencia				
10	La estructura organizacional en de las diferentes áreas es adecuada.				
11	La escala remunerativa en de las diferentes áreas está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.				
12	La autoridad y responsabilidad del personal están debidamente definidas en los manuales y otros documentos normativos.				
13	¿Existe un manual de organización y funciones?				
14	El personal de las diferentes áreas es el adecuado para el trabajo que se realiza.				
15	¿Hay adecuada rotación del personal?				
16	¿Los empleados están relacionados en cuanto a su parentesco?				

**Fuente:** Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Bata

CUADRO N° 02					
COMPONENTE A EVALUAR : EVALUACION DE RIESGOS					
N°	AMBIENTE DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
01	¿la cooperativa ha dado a conocer al personal las acciones a tomar ante los riesgos presentados?				
02	En de las diferentes áreas se tienen identificados los riesgos en los procesos y procedimientos de trabajo.				
03	En de las diferentes áreas se ha identificado y documentado los riegos o problemas presentados				
04	Se ha utilizado algún método para medir los riesgos así como su impacto en su área de trabajo.				
05	Se han establecidos las acciones necesarias para monitorear, controlar y afrontar los riesgos evaluados.				
06	En de las diferentes áreas se tiene un plan de contingencias para hacer frente a los problemas que pudiesen presentarse durante el desarrollo de una tarea o				
07	¿Se mantiene el efectivo en custodia contra robo o incendio?				
08	Los procedimientos que se realizan están documentados en algún manual aprobado.				
09	Existen los controles de seguridad adecuados para el acceso a documentos y archivos en su Unidad Orgánica.				
10	Los sistemas de información que usan cuentan con controles adecuados que eviten el acceso no autorizado (Ej. Contraseña, permisos diferenciados etc.)				
11	¿Existe un protocolo que garantice seguridad en la manipulación, custodia y transporte del efectivo				
12	¿Existe evidencia que se han realizado arqueos sorpresivos de caja por lo menos				
13	¿se cuenta con un comité de administracion de riesgos?				
14	¿conoce la diferencia entre un peligro y un riesgo?				
15	¿Cuenta la entidad con mecanismos de restricción de acceso al computador y protección física de los equipos y				

**Fuente:** Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "L"

CUADRO N° 03					
COMPONENTE A EVALUAR : ACTIVIDADES DE CONTROL					
N°	AMBIENTE DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
01	¿Existen manuales, normas e instrucciones escritas?				
02	¿Existen diagramas de Flujo?				
03	¿Cuenta con un manual de procedimientos contables?				
04	¿Existe registro de firmas del personal autorizado a aprobar documentos				
05	¿Los funcionarios contables y de finanzas son obligados a tomar vacaciones?				
06	¿Existe reemplazo de puestos pre establecidos?				
07	¿Se encuentran definidas y segregadas las funciones en el área contable?				
08	Las funciones del contador son independientes de: la autorización y ejecución de operaciones, y custodia de valores?				
09	¿Se utiliza un sistema de Contabilidad de Costos, para los registros contables?				
10	¿Se utiliza frecuentemente un manual de procedimientos contables?				
11	¿Existe control de costos y gastos por medio de presupuestos?				
12	La contratación, reclutamiento y selección del personal se realiza por: convocatoria publica, recomendación?				
13	El OCI evalúa los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora a su plan de trabajo				
14	Se revisan periódicamente los procesos, actividades y tareas, con el fin de que se desarrollen de acuerdo a lo establecido en la normatividad vigente				
15	Existe una adecuada separación de funciones en el área operativa.				
16	En su apreciación son justificables los controles y verificaciones que se realizan con el fin de asegurar que los actos administrativos logren los resultados esperados.				

17	¿La responsabilidad de la custodia del efectivo se encuentra escrita?				
18	Se cuenta con procedimientos internos para la rendición de cuentas, rendiciones de viáticos etc.				
19	¿Existe autorización previa a las salidas de dinero?				
20	¿Existe un manual de funciones específico para el área de tesorería?				
21	De las diferentes áreas cuenta con un archivo documentario adecuado.				
22	¿Se asigna responsabilidad por su custodia y control de formularios pendientes de uso?				
23	¿Las operaciones de cobranza y pago están respaldadas por comprobantes de pago?				
24	¿Las facturas canceladas se encuentran selladas para evitar duplicidad de pago?				
25	¿Cuenta con fondo fijo de caja chica?				
26	¿Los gastos de caja chica son autorizados por una persona distinta a su Responsable?				
27	¿Se realizan arquezos sorpresivos?				
28	¿Existen programas concretos de entrenamiento y capacitación a los Trabajadores?				
29	Existe rotación de trabajadores vinculados a áreas de administración, registro y custodia de bienes y recursos				
30	¿Se encuentran claramente identificados los activos fijos?				
31	¿Se ha establecido un sistema de codificación para identificar los activos fijos?				
32	¿Se realiza la toma física de inventarios periódicos para verificar existencia y estado de los activos fijos?				
33	¿La aplicación de mecanismos de control interno permitió la protección de los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias?				
<b>Fuente:</b> Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Bat					

CUADRO N° 04					
COMPONENTE A EVALUAR : INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	AMBIENTE DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
	¿Cuenta con un archivo físico organizado				
01	¿Se encuentran los documentos debidamente protegidos?				
02	¿Existe restricción de acceso de personal a los archivos físicos?				
03	¿La documentación es conservada, preservándola de cualquier contingencia, Por el tiempo mínimo que				
04	¿El personal se encuentra comprometido con la organización empresarial?				
05	¿Considera que el control interno estimula las buenas prácticas en el entorno laboral?				
06	¿Considera que el control interno garantizó eficacia, eficiencia y economía en las operaciones?				
07	¿Considera que la aplicación de las normas de Control interno promueve la Seguridad, la calidad y la mejora continua en la organización?				
08	La comunicación al interior de las diferentes áreas fluye adecuada y oportunamente.				
09	Se cuenta con el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades				
10	Se han establecido niveles para el acceso del personal al sistema de información.				
11	procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo Organizacional				
12	¿Considera que el control interno garantizó el logro de los objetivos empresariales?				
13	¿Se ejerce un control contable del efectivo?				
14	Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras.				
15	La información interna y externa que maneja de las diferentes áreas es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades.				
16	Se comunican debidamente dentro de las diferentes áreas las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.				
17	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión y metas y objetivos estratégicos de la entidad.				
18	¿Existe segregación de funciones en : adquisicion, autorizacion, ventas, cobranza y tesoreria?				
19	¿Existe segregación de funciones en : adquisicion, autorizacion, ventas, cobranza y tesoreria?				

**Fuente:** Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Batanes

CUADRO N° 05					
COMPONENTE A EVALUAR : SUPERVISION					
N°	AMBIENTE DE CONTROL	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
01	La Unidad Orgánica cuenta con indicadores adecuados de desempeño que permitan medir la eficiencia de la gestión.				
02	Los procesos se revisan y mejoran periódicamente en de las diferentes áreas.				
03	El desarrollo de sus actividades es supervisado por su jefe inmediato para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado.				
04	De las diferentes áreas efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión.				
05	Cuando se proponen mejoras en de las diferentes áreas se realiza el seguimiento respectivo para asegurar que se implemente.				
06	Cuando se identifican en de las diferentes áreas oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas.				
07	Se implementan en sus Oficina las recomendaciones que formula el Órgano de Control a fin de mejorar la gestión.				
08	¿Cuenta con calendario de vencimiento de declaración y pago de impuestos?				
09	¿El cálculo de los impuestos es presentado a gerencia para aprobación?				
10	¿Cumple con la declaración oportuna de impuestos?				
11	¿Cumple con la declaración oportuna de impuestos?				
12	¿Se encuentra autorizado el personal encargado de pagar impuestos?				
13	¿Se encuentra autorizado el personal encargado de pagar impuestos?				
<b>nte:</b> Elaboración propia, en referencia a la encuesta aplicada en la C.A.P.B "La Vieja" - Bat					

**GRACIAS POR SU APOYO A LA INVESTIGACION**

Anexo 2



**RUC 20530350861**

**Cooperativa Agraria de Productores de Banano  
Orgánico Piura la Vieja- Batanes**

“Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”

Piura, 02 de mayo de 2019

Srta.

Dail Arely Castillo Paz

Ejecutora de Proyecto de Investigación.  
(Universidad los Ángeles de Chimbote – Piura)

Presente.

Sirva la presente para saludarle en nombre de la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura La Vieja - Batanes, Morropón, identificada con Ruc N° 20530350861, con domicilio legal en Mza. a Lote. 6 Pueblo Piura la Vieja-Morropón, y al mismo tiempo comunicarle lo siguiente:

Que, en atención a lo requerido anteriormente, donde se nos solicita la autorización para realizar su proyecto de investigación que tiene por nombre PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN EN LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA - BATANES, MORROPÓN - PIURA, 2018, se le informa que ha sido aceptada para recabar información y tramites que sean necesarios para su respectivo trabajo.

Sin otro particular,

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES  
DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA -  
BATANES  
MORROPÓN - PIURA  
CESAR A. NEVES-RUIZ  
GERENTE

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES  
DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA -  
BATANES  
MORROPÓN - PIURA  
WALTER C. TORRES-PURUGUAY  
PRESIDENTE



**RUC 20530350861**

**Cooperativa Agraria de Productores de Banano  
Orgánico Piura la Vieja- Batanes**

*“Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”*

Piura, 10 de Junio de 2019

Srta. Dail Arely Castillo Paz

Presente.

Sirva la presente para saludarle en nombre de la Cooperativa Agraria de Productores de Banano Orgánico Piura La Vieja - Batanes, Morropón, identificada con Ruc N° 20530350861, con domicilio legal en Mza. a Lote. 6 Pueblo Piura la Vieja-Morropón, y al mismo tiempo comunicarle lo siguiente:

Que, en atención a lo requerido anteriormente, donde se nos solicita la autorización para realización de su trabajo de investigación en el cual debe aplicar una encuesta cuyo tema es: **PROPUESTA DE MEJORA DE LOS FACTORES RELEVANTES DEL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN EN LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA - BATANES, MORROPÓN - PIURA, 2018**, se le informa que ha sido aceptada para recabar información y tramites que sean necesarios para su respectivo trabajo, en ese sentido se autoriza la aplicación de la encuesta en mención en lo que respecta al área de producción y áreas administrativas que le sean necesarias para su respectiva investigación.

Sin otro particular,

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES  
DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA  
BATANES - MORROPÓN  
WALTER C. TORRES PORRUGUAY  
PRESIDENTE

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES  
DE BANANO ORGANICO PIURA LA VIEJA  
BATANES - MORROPÓN  
CESAR A. REYES GARCIA  
GERENTE