



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO  
HERRAMIENTA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN  
LA EMPRESA MARINAZUL S.A.

INFORME DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

AUTOR(A)

BACH: ZELENIA BECERRA ROSALES

ASESOR(A)

CPCC: NELLY ALICIA GUEVARA DELGADO

TUMBES – PERÚ

2017

# JURADO CALIFICADOR

**PRESIDENTE (DAR)**

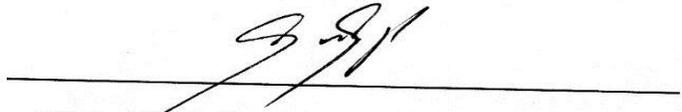
:



**Mgtr Donald Errol Savitzky Mendoza**

**MIEMBRO**

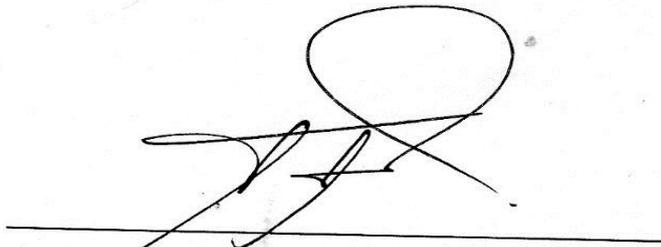
:



**Mgtr Christian Ivan Cordova Purizaga**

**MIEMBRO**

:



**Mgtr Jannyna Reto Gómez**

**ASESOR**

:



**CPCC. Nelly Alicia Guevara Delgado**

## AGRADECIMIENTO

“**A Dios** por darme salud, y la fuerza de continuar día a día el camino para cumplir uno de los objetivos más importantes de mi vida como es el culminar mis estudios superiores.”

“**A mis padres** por el apoyo incondicional sus enseñanzas y ejemplos para no desmayar en la carrera a pesar de muchos obstáculos en el camino.”

“**A mi Esposo** y mis hijas que me brindaron el apoyo incondicional y la fuerza para lograr culminar con éxito mis estudios.”

“**A mis profesores** que aportaron parte de sus conocimientos para hacer de sus alumnos profesionales de alta competitividad y poder servir a la sociedad, a su vez por encaminarnos a crecer cada día como estudiantes y profesionales.”

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia: Mi esposo y mis hijas quienes me apoyaron y no dejaron que desmaye en los problemas que se presentaban durante la trayectoria de mis estudios y porque gracias a ellos he logrado cumplir con mis objetivos.

A mis padres por su apoyo, consejos comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, por hacer de mí la persona que soy por enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la fe ni la dignidad ni desfallecer en el intento.

## **RESUMEN**

El presente trabajo está orientado a analizar e interpretar el sistema de control interno de la empresa Marinazul SA a fin de determinar su influencia como herramienta para la generación de valor en dicha empresa.

Para lo cual se realizó el análisis de factores internos y externos y el comportamiento del área de control interno antes los riesgos tanto inherentes, de control y de detección.

Del mismo modo se analizó la forma en como interactúa el área a fin de hacer conocer el sistema de control a las demás áreas de la compañía, con el objetivo de evaluar y minimizar riesgos que puedan llevar a destruir valor en la empresa.

Se aplicaron herramientas como el cuestionario la entrevista y la revisión directa para poder cumplir con el análisis e interpretación de la variable independiente: El sistema de control interno; y por ende determinar su influencia en la Variable dependiente: La generación de valor en la empresa Marinazul SA.

Luego de analizados toda la información los factores internos y externos se determinó la influencia del sistema de control interno en la generación de valor de la empresa Marinazul SA.

## **ABSTRACT**

The present work is oriented to analyze and interpret the internal control system of the company Marinazul SA in order to determine its influence as a tool for the generation of value in said company.

For which the analysis of internal and external factors and the behavior of the internal control area before the risks inherent, control and detection were performed.

In the same way, the way in which the area interacts was analyzed in order to make the control system known to the other areas of the company, with the objective of evaluating and minimizing risks that may lead to the destruction of value in the company.

Tools such as the interview questionnaire and the direct review were applied in order to comply with the analysis and interpretation of the independent variable: The internal control system; and therefore determine its influence on the dependent Variable: The generation of value in the company Marinazul SA.

After analyzing all the information on internal and external factors, the influence of the internal control system on the generation of value of the company Marinazul SA was determined.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

II REVISION DE LA LITERATURA .....	12
2.1. ANTECEDENTES: .....	17
2.1.1. Antecedentes de la Investigación:.....	17
2.1 BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN:.....	25
2.2.1. Antecedentes del Control Interno: .....	25
2.2.2. El Control Interno: .....	28
2.2.3. Antecedentes de la Generación de Valor:.....	43
2.2.4. La Gerencia Basada en el Valor: .....	58
2.3. Marco conceptual:.....	59
2.3.1 El Sistema de control Interno: .....	59
2.3.2 La Generación de Valor:.....	60
2.3.3 La Empresa Marinazul S.A:.....	61
III. METODOLOGÍA.....	66
3.1 TIPO DE INVESTIGACION: .....	66
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: .....	66
3.3 POBLACION Y MUESTRA:.....	66
3.4 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: .....	67
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: .....	69
3.5.1 Técnicas:.....	69
3.6 PLAN DE ANÁLISIS:.....	70
3.7 MATRIZ DE CONSISTENCIA: .....	71
3.8 PRINCIPIOS ÉTICOS:.....	72
V. RESULTADOS .....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	96
VI ANEXOS .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

### **Tablas Teóricas:**

Tabla Teórica N° 1: Variable Independiente .....	67
Tabla Teórica N° 2: Variable dependiente .....	68
Tabla Teórica N° 3: Matriz de consistencia.....	71
Tabla Teórica N° 4: Análisis de los resultados de la encuesta .....	73
Tabla Teórica N° 5: Análisis Cuestionario sistema de control interno.....	75
Tabla Teórica N° 6: Primer objetivo específico .....	80
Tabla Teórica N° 7: Segundo objetivo específico .....	81
Tabla Teórica N° 8: Análisis de los resultados.....	89
Tabla Teórica N° 9: Tercer objetivo específico.....	92

### **Tablas de Datos:**

Tabla 1: Existencia del área de control Interno. ....	104
Tabla 2: Existencia del Sistema de control interno.....	104
Tabla 3: Conocimiento de las Normas de Control Interno .....	105
Tabla 4: Normas y Reglamentos acorde con las necesidades.....	106
Tabla 5: Cumplimiento de las normas de control .....	107
Tabla 6: Funcionamiento dentro de la empresa. ....	108
Tabla 7: Conoce sobre los Tipos de Riesgos .....	109
Tabla 8: Conocimientos de Riesgos.....	110
Tabla 9: Minimización de Riesgos .....	111
Tabla 10: Supervisión y Monitoreo dentro de la empresa. ....	112
Tabla 11: Cumplimiento de las normas de control .....	113
Tabla 12: Riesgos operacionales.....	114
Tabla 13: Sistema de Control Interno .....	115

Tabla 14: Actividades Desarrolladas en el Área de Control Interno .....	116
Tabla 15: Indicadores de generación de Valor .....	117
Tabla 16: Código de Ética de la empresa .....	118
Tabla 17: Difusión del Código de ética .....	119
Tabla 18: Existencia del MOF y ROF .....	120
Tabla 19: Difusión de las Normas de Control Interno .....	121
Tabla 20: Cultura de Administración y Evaluación de Riesgo.....	122
Tabla 21: Evaluación y documentación de riesgos.....	123
Tabla 22: Evaluación de fraude y error .....	124
Tabla 23: Matrices de administración de riesgo. ....	125
Tabla 24: Planes de contingencia.....	126
Tabla 25: Planes de recuperación .....	127
Tabla 26: Actualización de herramientas contra riesgos inherentes.....	128
Tabla 27: Los controles y los riesgos principales .....	129
Tabla 28: Procedimientos de control y procesos. ....	130
Tabla 29: Manual de procedimientos.....	131
Tabla 30: Cumplimiento del manual de procedimientos .....	132
Tabla 31: Sistemas de información.....	133
Tabla 32: Programa presupuestal.....	134
Tabla 33: Recursos de la Empresa.....	135
Tabla 34: Efectividad de las actividades de control .....	136
Tabla 35: Actividades de control implementadas.....	137
Tabla 36: Toma de decisiones acertada .....	138
Tabla 37: Evaluación de las líneas de comunicación.....	139
Tabla 38: Evaluación de los componentes del control interno .....	140

Tabla 39: Deficiencias de control interno.....	141
--	-----

**Figuras: gráficos Estadísticos:**

Figura N° 42: Evolución de Ratios e Indicadores.....	84
Figura N° 43: Cálculo del Ebitda.....	85
Figura N° 44: Evolución del EVA.....	86
Figura N° 45: Cálculo del NOPAT.....	86
Figura N° 46: Cálculo del EVA.....	87
Figura N° 1: Existencia del área de control interno.....	104
Figura N° 2 Existencia del sistema de control interno.....	104
Figura N° 3: Conocimiento de las normas de control interno.....	105
Figura N° 4: Normas y reglamentos acorde a las necesidades.....	106
Figura N° 5: Cumplimiento de las normas de control.....	107
Figura N° 6: Funcionamiento dentro de la empresa.....	108
Figura N° 7: Conocimiento de los tipos de riesgo.....	109
Figura N° 8: Afrontar los riesgos.....	110
Figura N° 9: Minimización de Riesgos.....	111
Figura N° 10: Supervisión y monitoreo dentro de la empresa.....	112
Figura N° 11: Cumplimiento de las normas de control.....	113
Figura N° 12: Riesgos operacionales.....	114
Figura N° 13: Sistema de control.....	115
Figura N° 14: Actividades Desarrolladas.....	116
Figura N° 15: Indicadores de generación de valor.....	117
Figura N° 16: Código de Ética de la empresa.....	118
Figura N° 17: Difusión del Código de ética.....	119

Figura N° 18: Existencia del MOF y ROF .....	120
Figura N° 19: Difusión de las normas de control interno .....	121
Figura N° 20: Cultura de administración y evaluación del riesgo .....	122
Figura N° 21: Evaluación y documentación del riesgo.....	123
Figura N° 22: Evaluación de fraude y error .....	124
Figura N° 23: Matrices de administración de riesgo.....	125
Figura N° 24: Planes de contingencia .....	126
Figura N° 25: Planes de recuperación.....	127
Figura N° 26: Actualización de herramientas contra riesgos inherentes .....	128
Figura N° 27: Los controles principales.....	129
Figura N° 28: Procedimientos de control y procesos .....	130
Figura N° 29: Manual de procedimientos .....	131
Figura N° 30: Cumplimiento del manual de procedimientos.....	132
Figura N° 31: Sistemas de información .....	133
Figura N° 32: Programa Presupuestal .....	134
Figura N° 33: Recursos de la empresa .....	135
Figura N° 34: Efectividad de las actividades de control .....	136
Figura N° 35: Actividades de control implementadas .....	137
Figura N° 36: Toma de decisiones acertada.....	138
Figura N° 37: Evaluación de las líneas de comunicación .....	139
Figura N° 38: Evaluación de los componentes de control interno.....	140
Figura N° 39: Deficiencias del control interno .....	141
Figura N° 40: Balance Sheet Evolution .....	144

## INTRODUCCIÓN

En toda organización debe existir un conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluidos el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos y fraudes que afectan a una compañía, a todo esto se denomina sistema de control interno, el cual tiene como objetivo principal orientar a las empresas en el camino hacia la excelencia en eficacia y eficiencia de sus operaciones realizadas con el afán de crecimiento en el mercado, a través de la observancia en cada uno de los procesos que soporta la organización; lo cierto es que muchas de las empresas en el mundo y en nuestro país no cuentan con un sistema de control interno debidamente implementado, debido a factores como: un diseño de control interno en el que no se consideró el factor Costo – Beneficio, generando ineficiencias desde el diseño.

En Europa el sistema de control interno empezó a tener fuerza a principios de los años 70, donde la ONU define al control interno como el plan de organización o el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas tendientes a ofrecer garantía en el cumplimiento de proceso basado en principios y normas.

En EEUU se determina que el sistema de control interno va mucho más allá de temas que relacionan solo a las áreas de contabilidad y finanzas, llevándolo a toda la organización, por otro lado en la década del 90 se emite el informe COSO, donde se redefine el sistema de control interno.

En el Perú, es necesario implementar en las empresas tanto públicas como privadas, sistemas de control interno que garanticen la confiabilidad de los procesos de tal manera que permitan el crecimiento general de las organizaciones, es por ello que existen normas y entidades que se encargan del velar por el cumplimiento de estos sistemas de control interno en el caso de las entidades públicas tenemos a la contraloría general de la república, en el caso de las entidades privadas la entidad que regula a estas, es la Superintendencia de Banca y Seguros, la cual, así mismo existen normas que exigen aplicar controles dentro de sus procesos y realizar auditorías a los mismos.

En la medida que la empresa ha evolucionado, se han presentado cambios en los procesos, esto ha causado una mayor inclinación por las necesidades de mantener resguardados los activos de la empresa, y obtener información financiera veraz y oportuna, con la finalidad de optimizar la toma de decisiones en la empresa, es por ello que el control interno en la actualidad es una herramienta importante e indispensable dentro de la gestión y crecimiento de una empresa, Es por ello que en el año 2013 la organización COSO realizo cambios en el mismo para ayudar a mejorar el desempeño de las empresas con el fin optimizar la administración de riesgo y fraude, dentro de los principales cambios se encuentran, 17 principios con aplicación universal usados para el desarrollo y evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno, la expansión de los objetivos de informes financieros para dirigirlos a usuarios tanto internos como externos, entre otros.

Por otro lado el objetivo de las empresas hoy en día ha pasado de ser la consecución de beneficio, a centrarse en la generación de Valor, por ende también es el fin fundamental de toda gerencia, una pregunta que resulta a todo esto es: ¿Cómo se mide el valor creado?, esta cuestión, muy sencilla en su planteamiento, no resulta serlo al momento de ponerla en práctica, en respuesta a la interrogante anterior, se crea valor en la empresa cuando la riqueza generada excede al coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el organización; con esto se busca llegar a lo que se define como EVA (Economic Value Added) o valor económico añadido.

Este concepto de “Valor” en la empresa es un concepto que ha venido ganando terreno en las empresas en el Perú, por tratarse de un indicador económico que toma en cuenta variantes que se pasan por alto en el cálculo de otros indicadores, tales como el costo de oportunidad para el accionista, pasivos espontáneos, etc. Lo que permite a la empresa tener un indicador que alerte cuanto valor realmente está generando la empresa o cuanto valor está destruyendo, punto muy importante para los stockholders.

Como se ha explicado tanto el sistema de control interno como la generación de valor tienen hoy en día un papel muy importante dentro de las organizaciones empresariales, y resulta importante tener definida una estructura de control interno, que nos permita reducir riesgos no previstos y que conlleve a esta a ser un área con retorno a su inversión, convirtiéndose en una “palanca” la cual permite el crecimiento, desarrollo y generación de valor en las organizaciones. Ante todo, esto, el presente proyecto de

investigación se enfoca en determinar si el sistema de control interno actualmente implementado en la empresa Marinazul S.A, Genera Valor a la Empresa.

En este proyecto de investigación centralizamos nuestra atención en el sistema de control interno y su influencia en la generación de valor en la empresa Marinazul S.A. para lo cual basándonos en lo descrito en las primeras líneas de esta introducción, hechos y situaciones que vienen generando el principal problema de en el crecimiento y la generación de valor de una empresa, como es el deficiente sistema de control de las compañías, esto aqueja desde las pequeñas hasta las más grandes Empresas. De esto llegamos a la siguiente interrogante del problema: **¿Cómo influye el sistema de control interno en la generación de valor en la empresa Marinazul SA?**

Para dar solución o respuesta a la interrogante del problema se plantea el siguiente objetivo general de investigación: A) Determinar la influencia del sistema de control interno en la generación de valor en la empresa Marinazul S.A en los últimos cinco años (2011-2015). El cual nos propone los siguientes objetivos específicos: Describir, analizar y estudiar: el sistema de control interno, la generación de valor y determinar la relación entre el sistema de control interno y la generación de valor en la empresa Marinazul S.A. Definiendo como variable independiente al sistema de control interno y como variable dependiente a la generación de valor.

Finalmente justificamos el presente trabajo de investigación, La empresa Marinazul S.A. como ente económico, se encuentra expuesta a un entorno altamente volátil que

vivimos actualmente en el cual las empresas deben buscar e identificar aquellas oportunidades que constituyan la generación de valor. Esto exige una constante renovación de conocimientos y aptitudes, innovación y búsqueda de ventajas en el mediano y largo plazo, para ello es necesario identificar los posibles riesgos a las que puedan estar expuestas las organizaciones, por ello es importante contar con un sistema de control interno adecuado que nos ayude en la búsqueda de la generación y maximización del valor de la empresa.

La presente tesis consta de cinco capítulos:

El primer capítulo la presente introducción, en donde se habla en forma resumida y clara el tema de investigación.

El segundo capítulo “Revisión de la literatura”, es la parte donde nos nutrimos de información sobre las variables identificadas, las cuales han sido estudiadas por diferentes autores, estando estructurado por: antecedentes, bases teóricas, marco conceptual.

Como tercer capítulo, planteamos estructuramos nuestra metodología la cual aplicaremos a nuestra investigación; definiendo el tipo, nivel, diseño, universo y muestra, variables, técnicas e instrumentos y principios éticos.

Pasando al capítulo cuarto donde analizaremos los resultados del trabajo de campo y estudio de variables definidas.

Por ultimo en el capítulo cinco llegamos a las conclusiones sobre nuestra investigación, listamos nuestras referencias bibliográficas y anexamos información importante sobre la investigación.

## **II REVISION DE LA LITERATURA**

### **2.1. ANTECEDENTES:**

#### **2.1.1. Antecedentes de la Investigación:**

Haciendo la Revisión de la Literatura, se pudo encontrar trabajos de investigación que hablan sobre el control interno y otros que habla sobre la generación de valor o gerencia basada en el Valor:

**Asociación española para la calidad. (Abril del 2016). Madrid España.** Cómo aportar valor en las Auditorías - Auditores avanzados en Sistemas de Gestión; El nuevo papel que desenvuelve la auditoria interna en la actualidad va más allá de remitirse a identificar observaciones, o no conformidades, ahora el auditor debe ser un ente que genere valor a la empresa, identificando mejoras en la estructura de costes y oportunidades empresariales, utilizando técnicas modernas de auditoria, llevando a estas a dejar de ser un simple trámite para convertirlas en un fuente que genere mejoras competitivas las cuales sean valoradas por la alta dirección.

**Téllez J. (2015).** “Un análisis empírico de la creación de valor de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”. Concluye que la globalización ha afectado sobremanera el funcionamiento de las empresas en todos los países, generando una feroz competencia para la obtención del dinero de los accionistas. Para ello, las empresas deben demostrar que son proyectos viables y que pueden cumplir con las exigencias de los inversionistas.

La gerencia debe implementar objetivos que permitan alcanzar en el tiempo el éxito empresarial y que los mercados premien dicho esfuerzo, viéndose reflejado en el valor de mercado. El objetivo que guía y centra todas las acciones de la empresa para cumplir con las expectativas de los inversores es el de maximizar el valor de los accionistas, por lo que las empresas deben implementar una estrategia orientada a la creación de valor, ya que, de lo contrario, difícilmente lograrán dicho objetivo. No solo basta con contar con una estrategia orientada a la creación de valor, está debe de ir acompañada de un sistema de medición adecuado con el propósito de saber sí se está consiguiendo el objetivo en el entendido de que no se puede controlar lo que no se puede medir.

**Thomson & Reuters. (2014).** Generación del Valor a través de la función de auditoria interna – México; ante un escenario económico globalizado que implica retos y oportunidades para las empresas, la función de control y Auditoria interna basada en la gestión de riesgos se convierte en una “palanca” la cual permite el crecimiento y desarrollo de estas actividades. En ese sentido, resulta indispensable que la auditoria interna, además de sus actividades clave de aseguramiento, como una de las líneas de defensa para la efectividad del control interno y cumplimiento con los requisitos regulatorios, busque aportar otra serie de competencias equilibradas, que cumpla con el objetivo de ser una área con retorno de su inversión. En conclusión la función de auditoria interna dentro del control interno debe mantener una comunicación efectiva y constante con los demás grupos de interés; esto con el propósito de generar valor.

**Blanca C. & Marlon F. (2014).** “Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso “Multiecnos S.A (Ecuador)” Concluye que la falta de

segregación de funciones y de definición de niveles jerárquicos bien definidos entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y el desempeño inadecuado de las mismas.

Sin políticas y normas definidas sobre ejecución de procesos, control y gestión del riesgo; la empresa está generando sobrecostos y muchas veces pasivos innecesarios, siendo de vital necesidad la definición de las normas y políticas que permitan a la empresa obtener la calidad en sus procesos y la eficiencia y eficacia de los mismos, disminuyendo los costos y mejorando el rendimiento.

La implementación de un sistema de control interno en la compañía beneficiará a los socios y clientes, quienes podrán recibir mucho más rápido sus solicitudes, los trabajadores quienes asegurarán sus puestos de trabajo y lograrán la eficiencia en sus labores, y la empresa en general por la mejora en el desempeño y buen manejo.

**Ayabaca O. (2013).** “Evaluación y mejoramiento del sistema de control interno en la caja de ahorro y crédito Ecos del Huallil (Cuenca Ecuador)”. Determina la buena situación del control interno en la institución, por ende un buen desempeño en sus operaciones, realizándose de manera oportuna y eficaz, así mismo señala proyecciones de mejora en temas financieros y económicos siempre que se rijan a las políticas y normas de control interno implementadas, y las mejoras que puedan surgir en la medida que se identifiquen los diferentes tipos de riesgos que puedan presentarse.

Por otro lado hacen hincapié en la falta de implementación de tecnologías de la información que permitan una mejor y más sofisticada evaluación y control del riesgo.

**Quiroz P. (2015).** “Propuesta de Implementación de un sistema de control interno para la mejora de la gestión Económica-Financiera de la empresa de Transportes y Servicios Turismo Moche SRL, Año 2014”. Se ha podido determinar la situación actual de Sistema de Control Interno en la Empresa de Transportes y Servicios de Turismo Moche SRL., presentando un control interno deficiente y la imperiosa necesidad de suprimir y disminuir significativamente los riesgos detectados, el cual se ha visto afectado por no presentar una organización definida y con carentes políticas de manejo de riesgos primordiales detectados en caja y en cuentas por cobrar, cuentas por pagar y personal.

Los estados financieros siempre serán importantes para la mejora de toma de decisiones, pues en ellas se encuentra las bases del desarrollo de la empresa y permite la toma de decisiones por Gerencia para tomar medidas correctivas y alcanzar los objetivos planificados. A través del análisis se ha demostrado que la empresa Turismo Moche tiene solidez patrimonial contando con el respaldo de sus activos, mejorando su rentabilidad económica durante el año 2013. La empresa tiene un bajo rendimiento de liquidez. Mantiene autonomía financiera. Además el periodo de cobranza de las cuentas al crédito es mayor al promedio establecido, restándole liquidez a la empresa. El margen de utilidad ha mejorado en comparación al año anterior. No se preparan, ni se presentan los estados financieros mensuales así como tampoco se elabora un análisis financiero económico pudiendo ocasionar la toma de decisiones incorrectas por la gerencia. El diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa de Transportes y de Servicios Turismo Moche SRL adecuado y en forma coordinada permitirá poder

establecer lineamientos de control con políticas y procedimientos adecuados para lograr una eficiente gestión económica-financiera.

**Fernández S. (2014).** “El control interno y su Influencia En la Gestión de las Empresas Privadas De Latinoamérica, Perú y Chimbote, 2013”. Concluye:

Respecto al objetivo específico N° 1:

- En la revisión de la literatura pertinente, no se ha encontrado trabajos de investigación que hayan determinado la influencia (relación) entre el control interno y la gestión de las empresas privadas de América Latina.
- La mayoría de los autores revisados coinciden en que el control interno es una herramienta que permite mejorar la gestión de las empresas en general y de las empresas privadas en particular.
- Finalmente, la mayoría de los autores revisados, se limitan a describir los aspectos fundamentales del control interno en base a lo que se establece en la teoría, sólo se encontrado un trabajo que cuantifica las empresas que tienen implementado un sistema de control interno, por lo tanto, a partir de un solo trabajo no se puede sacar conclusiones consistentes.

Respecto al objetivo específico N°2:

- Igual que en América Latina, en el Perú, tampoco se ha podido encontrar trabajos de investigación que hayan determinado la influencia (relación) entre el control interno y la gestión de las empresas privadas del Perú.
- Así mismo, todos los trabajos revisados inciden más en los aspectos teóricos del control interno y no en los aspectos cuantitativos de dicho control. Por lo tanto,

no podemos saber cuántas empresas privadas en el Perú tienen implementado un sistema de control interno.

Respecto al objetivo específico N°3:

- Al igual que en América Latina y el Perú, en Chimbote, tampoco se ha encontrado trabajos de investigación que hayan determinado la influencia (relación) entre el control interno y la gestión de las empresas privadas de Chimbote.
- Los pocos trabajos que se han encontrado en Chimbote, enfatizan de que el control interno en las empresas es muy débil y casi inexistente.

**Hurtado E. (2013).** “El control Interno de las Existencias y su Incidencia en los resultados Económicos y Financieros de la empresa Curtiduría Orión SAC, en la Ciudad de Trujillo, Año 2012”. Concluye:

1. Mediante el análisis de los Estados Financiero, se ha podido determinar que la aplicación de un sistema de control interno de las existencias, produce un efecto positivo en los resultados económicos y financieros de la empresa Curtiduría Orión SAC.
2. Gracias al diagnóstico realizado se pudo identificar que la falta de control en las existencias es ocasionada por las siguientes razones:
  - El control de existencias con el que trabaja actualmente la empresa es ineficiente.
  - No se toma correctamente un inventario físico.
  - Carece de una categorización de los materiales, en cuanto al criterio de valor monetario.

- No se cuenta con un sistema que establezca cuanto y cuando comprar, minimizando costos.
3. Con aplicación de categorización que se hace en el sistema ABC, se puede saber cuáles son los materiales insumos o productos terminados que requieren mayor control, ya sea porque su valor monetario lo requiere o porque son productos con mucha demanda o relevancia.
  4. La falta de control interno acarrea directamente pérdidas de los bienes trayendo como consecuencia la disminución en el margen de utilidad.

**Leyva C. (2014).** El valor económico agregado (EVA) como estrategia para la gestión en las empresas automotrices en Lima Metropolitana. Resalta la importancia del EVA como herramienta para la gestión en camino al incremento de rentabilidad de las empresas automotrices de Lima Metropolitana. Señala que es vital tener en cuenta el costo de la inversión realizada pues esto permitirá a la empresa saber si los proyectos a ejecutar serán rentables o no.

Otro punto importante resulta ser el equilibrio entre la liquidez del activo y la exigibilidad del pasivo la cual permitirá evitar el riesgo de verse en la necesidad de prorrogar pagos.

Una adecuada gestión empresarial implica contar con buenas estrategias, así como la buena aplicación de las mismas para aportar con el pensamiento de una gestión moderna, que lleve al personal a tener un sentido de competitividad en sus rutinas dentro de la organización y contar con propósitos estratégicos dentro del marco de mercados con alto nivel competitivo.

**Ramirez C. & Carbajal A. & Zambrano A. (2012).** La creación del valor en las empresas: El valor económico agregado – EVA y el valor de mercado agregado – MVA en una empresa de metalmecánica de la ciudad de Cartagena. La toma de decisiones adecuada por parte de las gerencias de las empresas da garantía de la generación de valor de las mismas, así mismo aseguran la permanencia y desarrollo de estas en un mercado altamente competitivo.

El EVA es un indicador que puede ser utilizado como método para la evaluación de proyectos de inversión, como para la evaluación de la gestión y desempeño de las gerencias de la empresa.

Existen Indicadores financieros tradicionales pero los mismos carecen de potencial como instrumento de medición de valor para el accionista, sin embargo a pesar de que el EVA sea la mejor herramienta para esto, los ratios tradicionales seguirán siendo útiles para complementar la evaluación de la gestión empresarial.

Una empresa no siempre es exitosa cuando las utilidades promedio producidas son altas, esto no es suficiente para indicar que esta es exitosa, existe la necesidad de comparar esta con el costo de capital de los recursos invertidos para generar dicha utilidad, como consecuencia solo se genera valor cuando la utilidad supera al costo de capital invertido para generarla.

## **2.1 BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **2.2.1. Antecedentes del Control Interno:**

A lo largo del tiempo se piensa que el inicio del Control Interno, surge con la partida doble como una de las medidas de control, sin embargo fue hasta fines del siglo XIX que los gestores y hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

El Control Interno, nace como la necesidad de una herramienta para accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente los diversos riesgos a las cuales se encuentran expuestas las organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Existen un sinnúmero de normas y reglamentos, muchos de estos de carácter impositivo, laboral, ecológico, de consumidores, contable, bancario, societario, bursátil entre otras, provenientes de organismos nacionales, regionales y municipales, que obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, sabiendo lo que significa la falta de cumplimiento de las mismas para su patrimonio. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a muchas de las dudas e inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que

sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Muchos de estos conceptos se justificaban en la necesidad de brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor transparencia en la información financiera.

Durante ese tiempo se quería lograr un nuevo concepto del marco conceptual sobre el control interno, que tenga la capacidad de unificar diversos conceptos que venían utilizándose sobre el control interno, con la finalidad de que las entidades públicas o privadas, auditoría interna o externa, y los diversos niveles legislativos o académicos tengan un concepto de marco conceptual único, integrador que satisfaga las demandas globales de todos los sectores que se involucren en dicha definición.

El control interno en el transcurso de los últimos años obtuvo superior importancia en diferentes naciones, como consecuencia de diferentes inconvenientes generados por su falta de eficiencia y eficacia. La principal causa se observa en la falta de compromiso colectivo sobre la responsabilidad de todos los miembros del consejo de administración de las diferentes actividades económicas desarrolladas en cualquier país, en el cual Perú no es una excepción, principalmente por el problema de que el control interno es un tema netamente contable, concepto totalmente errado.

En el año 1985, se oficializa un grupo de trabajadores por la Treadway Commission, en los Estados Unidos, llamado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo las siglas COSO (Committee of Sponsoring

Organization), Con la finalidad de dar respuesta a los problemas señalados en los párrafos anteriores, el cual era constituido por representantes de las siguientes organizaciones: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto norteamericano de contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA).

En el año 1992, tras un buen tiempo de trabajo y discusiones se hace público el denominado Informe COSO sobre el control interno, en Los Estados Unidos de América; que fue redactado por Coopers & Lybrand, Y Publicado para el habla hispana por el instituto de Auditores Internos de España (IAI) en el año 1997.

A más de 20 años de su emisión original, en mayo de 2013, COSO publicó la actualización al marco integrado de control interno ("COSO 2013") que sustituye al anterior COSO 1992. El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema.

La actualización que dio como resultado el COSO 2013 se basó en la revisión de los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de control interno. El COSO 2013 toma la esencia del COSO 1992 y enfatiza que los cinco componentes de COSO deben estar presentes (diseñados) y funcionando (ser efectivos) conjuntamente de manera integrada. Además se formalizan 17 principios relevantes que ya estaban implícitos en un sistema con control interno efectivo.

### **2.2.2. El Control Interno:**

El control interno se define como una causa la cual se ve afectado por el consejo de directores de la organización, las gerencias y otros colaboradores, asignados para garantizar una seguridad razonable con relación a alcanzar las metas y objetivos de las siguientes categorías:

- ✓ Información Financiera segura.
- ✓ Operaciones que se muestren con eficiencia y eficacia
- ✓ Que las leyes y regulaciones se cumplan.

Para Joaquín Gómez Morfin (2008) Pg.16. El control interno en los negocios; “El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, para proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita”.

El control es un proceso por medio del cual se miden los resultados de un plan que comparados con los esperados, permiten conocer y estudiar las desviaciones, con el objeto de comunicar a la dirección de manera precisa y pertinente para que tome las correcciones del caso, dicho tema ha sido una permanente preocupación de auditores y administradores de todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han tecnificado.

Los controles internos se realizan para detectar, cualquier desvío respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la organización y de eliminar sorpresas, así como también fomentan la eficiencia, reducir el riesgo de pérdida de valor de los

activos, ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes, normas y políticas vigentes.

El control interno funciona como un medio mas no como un fin de la organización, a través del control interno la gerencia evalúa la gestión y retroalimenta a los otros sistemas de la organización, de modo que nos pueda asegurar el cumplimiento de las leyes, políticas o normas de la empresa.

Aun cuando la organización cuente con los mejores controles, las limitaciones del sistema de control interno en la toma de decisiones, los juicios de valor, los criterios del administrador pueden ser errados en temas en los cuales el control interno no tiene competitividad.

El control interno debe estar incorporado en los procesos que puedan incurrir en el logro de los objetivos, al mismo tiempo el control interno debe ser un apoyo en las iniciativas de mejora que trasciendan en la obtención de costos bajos y tiempos de respuesta eficientes.

El control interno debe estar inherente a todo nivel de la organización, a cada uno de sus colaboradores.

▪ **Objetivos Del Control Interno:**

Los conceptos de control interno en el fondo contienen los siguientes objetivos básicos:

**1. Protección de los activos de la empresa:**

Este objetivo deja de manifiesto la importancia de salvaguardar los activos de la organización entendiéndose por salvaguardar “Medida de protección contra algo indeseable”. En este sentido desenvuelve un papel muy importante la gerencia o dirección ya que es un agente activo en la toma de decisiones y son ellas las que elegirán los procedimientos o registros para la protección de activos existentes como para la adquisición de nuevos, tomando muy en cuenta que en la adquisición de nuevos activos se incluirán aquellos que sean realmente necesarios.

**2. Obtención de información financiera veraz y confiable:**

Reconociendo que los registros financieros resultan ser informes para uso interno como para externo, estos deben brindar la mayor confiabilidad y veracidad por lo que es necesario ampliar el área de los controles internos contables, permitiendo estos que las transacciones se ejecuten de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la Gerencia o Dirección, que los registros permitan la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, que los registros que contienen datos relativos a la custodia de activos sean comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y que se tomen las medidas adecuadas con respecto a cualquier deferencia.

### **3. Protección de eficiencia en la operación del negocio:**

Se debe implementar los procesos administrativos como parte de la eficiencia de la organización, esto con el objetivo de alcanzar una proyección y organización práctica dentro del desarrollo de las actividades, realizando la discriminación de las funciones, empleando al personal capaz en el cargo correspondiente; a fin de evitar carencias tales como: demoras, desperdicios y demás.

Este objetivo engloba estudios del tiempo y actividades, así como informes sobre el rendimiento.

### **4. Ejecución de las operaciones congruentes con las políticas establecidas por la administración:**

Dentro de este punto es preciso que los colaboradores de la organización se sientan identificados con las metas y objetivos, con los procedimientos, programas, organización, volumen de operaciones, su entorno contable y financiera y sus estadísticas; lo cual se puede alcanzar por medio de actividades de preparación a colaboradores, reparto de boletines, etc.

#### **▪ Importancia del Control Interno en la organización:**

El control interno debe ser la esencia de toda la organización, incluyendo todos los niveles de la misma y a cada uno de sus colaboradores; por lo tanto debe estar presente en cada una de las actividades administrativas y financieras de la empresa, cada persona a medida que va ejecutando un proceso debe tener implícitamente estas normas de control interno de la empresa; es decir no se puede

tener un departamento de control previo sin que las personas puedan responder por cada uno de los procesos realizados en los diferentes departamentos.

Es importante que todos los colaboradores entiendan que el control interno es un conjunto integrado, que facilita el compromiso activo de los diferentes departamentos de la organización y ver al control interno como un medio que contribuya de forma positiva al logro eficaz y eficiente de los objetivos y metas de cada dependencia, para el cumplimiento consecuente de acuerdo a las asignaciones en cada una de estas.

▪ **Elementos del Control Interno:**

Tenemos los siguientes:

✓ **El Ambiente de control interno:**

La base para diseñar un buen sistema de control interno, es el ambiente de control, es aquí donde se muestra la importancia que nos da la alta dirección al control interno y la implicancia de esta conducta sobre las actividades y los resultados de la organización.

Resulta complicado que los colaboradores de la empresa puedan asumir la importancia del control interno sobre los objetivos y metas de la empresa, si los mismos directivos de la organización no tienen claro dicha importancia.

Existen ciertas normas y reglamentos establecidos para evaluar y crear este componente, los cuales se explicaran a continuación.

El ambiente de control interno, es el centro del desarrollo de los demás, este se basa en lo siguiente:

- La filosofía y el estilo de dirección.
- La distribución de la empresa, el método organizacional, “reglamentos, y manuales de procedimientos”.
- Ética, Valores, integridad, y la capacidad profesional, así como la responsabilidad de toda la organización y su lealtad a las políticas y metas establecidas.
- Formas de asignar responsabilidades, administrar y desarrollar a los trabajadores.
- El grado de documentación sobre las políticas y la toma de decisiones, así como la creación de esquemas que comprendan objetivos y metas claras, así como indicadores de rendimiento.
- Algunas organizaciones que lo demuestren o necesiten, deben contar con áreas de auditoría interna, que contengan cierto grado de independencia y profesionalismo.

La orientación de la organización y del profesional de auditoría interna, se pueden crear un ambiente apropiado sí:

- Hay una organización efectiva.
- Estrategias de administración saludable.
- Aprobación de políticas y normas, expresadas por escrito.

✓ **Evaluación de los Riesgos:**

En cuanto este establecido el ambiente de control, la organización tiene las condiciones para empezar con una evaluación de los riesgos empresariales, sin embargo hay que tener cuidado con los puntos que no se han identificado, el proceso de identificación se inicia con el ambiente de control ya establecido en paralelo con el diseño de los canales de comunicación e información que se necesiten a lo largo y ancho de la entidad.

Como consecuencia de las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican continuamente, se crea la necesidad de contar con mecanismos para identificar y minimizar riesgos específicos asociados a los cambios de la empresa y su ambiente, es por ello que cada vez que se haga mayor la necesidad de evaluar los riesgos, debe estar establecidos previamente los objetivos de cada nivel de la empresa.

“El control interno ha sido pensado esencialmente para mitigar riesgos que afecten las operaciones de las empresas. Esto haciendo uso de la investigación y análisis de los más relevantes riesgos y el efecto hasta el cual se pueden minimizar a través del control vigente, de esta forma se pone a prueba la vulnerabilidad del sistema”.

Los Riesgos a los que una empresa está expuesta pueden ser de tres tipos:

- **Riesgo inherente:** El riesgo de este tipo tiene vinculación exclusiva con el giro económico de la organización, es muy independiente de todo sistema de control que se haya implementado en dicha organización. Este tipo de riesgo no es controlable por el sistema de control interno, o por el

auditor interno, por este motivo resulta complicado que se pueda comprobar o tomar medidas para poder desaparecerlo, ya que es algo propio de la actividad o giro del negocio. La principal causa de este riesgo son las actividades económicas realizadas por la empresa, así como el volumen de las mismas, o de los productos o servicios, del mismo modo es relevante para este tipo de riesgo la gerencia y la calidad de colaboradores con que cuenta la organización.

- **Riesgo de control:** Este punto influye de forma importante en los sistemas de control que se hayan implementado en la organización, así como las circunstancias en las que se pueda ser suficientemente inadecuados o insuficientes para la detección o aplicación veraz y oportuna de irregularidades. Por este motivo existe la necesidad de que se administre de forma constante, la revisión, ajustes y verificación, de los procesos del sistema de control interno.

Cuando existan niveles bajos de control, se debe a una excelente implementación de los procedimientos para un desarrollo eficaz de la organización. Algunos de los factores más sobresalientes, que determinan el comportamiento de dicho riesgo, son los sistemas de información, contabilidad y control.

- **Riesgo de Detección:** En este último tipo de riesgo, vemos directamente relacionado los procesos de auditoria, por este motivo se trata de la no existencia de errores en el proceso de auditoria realizado. Existe una responsabilidad directa de parte del grupo auditor, de llevar de forma correcta y más adecuada la auditoria y sus procedimientos, así mismo es

de mucha importancia manejar este riesgo, ya que bien trabajado contribuye a la debilitación del riesgo de control y de misma forma el riesgo inherente de la organización. Si un proceso de auditoría contiene procesos defectuosos o dificultad de detección, muy probablemente no contribuirá a la detección de riesgos inherentes y de control a que este expuesto la empresa, y podría estar dándose un dictamen incorrecto.

Para la evaluación de estos riesgos, se debe alcanzar una comprensión práctica de la organización, y todos sus componentes a menara de identificar los puntos que pueden quebrarse fácilmente, centrando los riesgos, tanto internos como externos y de su actividad que realiza.”

Es así que se hace indispensable plantear los objetivos generales de la organización, y las estrategias para alcanzarlas. Se deben considerar aspectos principales como:

Que la dirección de la organización tenga definidos los objetivos generales, del mismo modo segregue estos objetivos por cada departamento o área. Los objetivos o metas establecidas deben ser fieles a la misión y visión de la organización.

La información que esté relacionada con el logro de las metas u objetivos generales y específicos, deben ser analizados por los directivos, y al mismo tiempo conocidos por los colaboradores en general, definiendo la valoración de los mismos.

La información relacionada con el logro de los objetivos generales y específicos deben ser analizados por los directivos, y al mismo tiempo

conocidos por los colaboradores en general, definiendo la valoración de los mismos.

- Las estrategias que asuma la empresa, deben estar de acuerdo con los objetivos plasmados, en búsqueda de un resultado cuantitativo, esto quiere decir eficiencia e implantación de los mismos, así mismo deben tener un resultado cualitativo valorando la eficacia vista desde el punto de vista de los resultados obtenidos.
- La obtención y distribución de los recursos materiales, financieros e incluso el factor humano, correspondan con las estrategias a seguir para el cumplimiento y logro de las metas de la forma más eficaz.
- Cada una de las operaciones o actividades planificadas deben ser desarrolladas en los distintos departamentos o áreas de acuerdo con los objetivos específicos planteados, de forma que se pueda prevenir que estos se desvíen y cambien el sentido de cada área u organización.
- Los objetivos definidos planteados serán disgregados en las áreas, llegando con esto al control manejo adecuado de los bienes materiales, financieros y de factor humano con igual energía y necesidad.
- Tomar nota de los ciclos de operación de la organización en la generación de objetivos específicos, los cuales pueden estar definidos en:
  - Expedición de mercancías, Entrega y recepción.
  - Operaciones Financieras, de recursos humanos y materiales.

- Ventas o Marketing.
- Atención al cliente.
- Aprovisionamiento o Compras.
- Procesos tecnológicos o de reingeniería.
- Promoción, Selección, inducción del capital humano.
- Gestión de la organización, el desempeño con terceros, el manejo de los riesgos, que incluyan las posibles pérdidas.
- TIC,s.
- Planificación, organización y dirección.
- Rotación del personal, descripción de funciones.
- Valoración del costo de producción y de servicios.
- Cumplimiento de obligaciones con el fisco.
- Conservación de los medios y recursos de la entidad.
- Inexperiencia y falta de desarrollo de los gestores de la organización y del resto de trabajadores.

✓ **Actividades de Control:**

Luego de identificar y evaluar los riesgos se podrá establecer las actividades de control con el fin de minimizar la probabilidad de que puedan realizarse, y

restar lo más posible el efecto negativo que pueda significar para los objetivos planteados en la organización.

Cada una de las actividades de control posterior a su implantación debe ser supervisada con herramientas eficaces, estos pueden ser cuestionarios, revisiones sorpresivas, observaciones, etc.; los mismos debe darse de forma permanente por los auditores o personal del área de control interno, con el objetivo de poder asegurar que esté funcionando de forma adecuada el sistema de control interno y detectar de manera oportuna la efectividad del mismo, de lo contrario esta actividad podría ser reemplazada por otra.

Es en el preciso momento donde se puede observar claramente la naturaleza del sistema de control interno con sus aciertos en la prevención y autocontrol, donde la empresa es capaz de poder identificar puntos débiles y borrarlos con la oportunidad requerida.

La actividad de control debe ser efectuada por terceros, estos pueden ser un organismo superior, auditores externos, etc.; pero siempre serán de menos efectividad que los intereses de la organización.

Algunos de los tipos de actividades de control se enfocan solo en un área específica, pero con frecuencia repercuten en diversas áreas, por el motivo de que una actividad de control ayuda a lograr objetivos de la organización que corresponden a otras áreas. De esta forma las actividades de control en el área de operaciones contribuyen al logro de información financiera oportuna y veraz.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

- A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:
- Controles Preventivos y correctivos.
- Controles de forma Manual, Controles Automatizados y controles informativos.
- Controles Directivos o gerenciales.

✓ **Información y Comunicación:**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos reportan informes con información financiera y administrativa, así como datos del cumplimiento de la normativa que ayudan a controlar y dirigir de manera apropiada la organización. Estos sistemas gestionan datos proporcionados internamente, así como también datos o hechos externos, procesos y condiciones relevantes para la toma de decisiones gerenciales y preparación para la presentación de informes a terceros.

La comunicación es importante y debe ser muy eficaz teniendo un sentido muy amplio de la organización, segregada en todas las direcciones dentro de la empresa, desde lo más alto hasta lo más bajo y de forma inversa. Debe existir

cierta claridad en el mensaje de la alta dirección hacia toda la empresa, cada uno de los colaboradores debe tenerlo claro: “Las responsabilidades del control, deben tomarse con la seriedad del caso”. Cada colaborador debe tener claro cuál es su rol dentro del sistema de control interno y como cada proceso esta enlazado con cada una de las áreas, por otro lado, debe estar claro el medio por el cual debe fluir la comunicación a los niveles superiores. Del mismo modo debe existir asertividad en la comunicación con terceros, como proveedores, clientes, organismos de control y accionistas.

Todos los informes que se generen deben tener una adecuada comunicación, esta a su vez debe ser multidireccional, es decir ascendente, descendente y transversal.

- **Ascendente:** deben ser de manera obligatoria para que lleguen a los niveles que corresponde, no solo debe ser con el fin de aprobación, sino que además debe obtener el conocimiento y toma de decisiones de los que la reciben.
- **Descendente:** deben tener conocimiento de las interioridades de la empresa desde el nivel superior hasta el inferior, esto teniendo que ver con la información, con el fin de alcanzar una correcta sustentación primaria y su debido feedback del problema.
- **Transversal:** Debe lograr que se genere la necesidad de dirigirse no de una forma recta, de manera que obtenga un feedback cruzado, y con esto llegar a diferentes interpretaciones y análisis de los problemas presentados.

✓ **Supervisión (Monitoreo):**

La supervisión o monitoreo de forma permanente debe incluir actividades de supervisión de forma constante, realizadas por las distintas organizaciones de dirección, o mediante un equipo de auditores internos del mismo modo por el comité de control que debe llevar sus funciones de prevención de hechos que generen pérdidas o hechos costosos a la organización desde el punto de vista económico y financiero.

Evaluar de forma separada o individual forman parte de las actividades de monitoreo que se realizan de forma no rutinaria, como por ejemplo las auditorías periódicas efectuadas por el área de auditoría interna.

El objetivo del monitoreo es cerciorarse que el control interno funcione de forma correcta, para ello se hace uso de dos formas de supervisión: Acciones continuas o estimaciones puntuales. Como consecuencia se debe tener en cuenta algunas características para ello, las cuales se detallan a continuación:

- Constitución de un comité de control interno constituido, por lo menos por un directivo de un nivel superior y un auditor interno. El objetivo principal de la supervisión es el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y la mejora continua del mismo.
- Las empresas que así lo justifique, deberán contar con áreas de auditoría interna con el suficiente grado de independencia y profesionalismo.

### **2.2.3. Antecedentes de la Generación de Valor:**

Crear valor es la esencia de la diferenciación y una forma de destacar por encima de nuestros competidores. Pero a lo largo de la historia se ha creado valor de distintas formas.

Nuestros antepasados comenzaron siendo cazadores, para luego ser agricultores, guerreros, artesanos o comerciantes. Pero no es hasta la Revolución Industrial y la aparición de la energía eléctrica cuando el crecimiento se hace exponencial. Le siguió la Era del Petróleo y la de las grandes corporaciones, donde un ejecutivo ocupaba el lugar más alto de la sociedad.

A continuación, la especulación financiera -comprar y vender grandes corporaciones- se convirtió en el mejor negocio, sucedido por la Era de la Información y la Tecnología en la que hemos vivido inmersos en los últimos años.

Las organizaciones se han transformado cada vez en unidades estructuradas más complejas, generando la necesidad de que los colaboradores o equipos de trabajo estén cada vez más integrados o apegados a los objetivos de su organización o institución, de forma que se entienda de manera transparente el propósito o fin de la misma y estos sean totalmente autosuficientes. De este modo el concepto de llevar a la cima el Valor de los accionistas, se convierte cada vez en el eje rector de toda organización.

Viendo el contexto descrito la dependencia entre accionista – empresa, ha evolucionado al punto de generar un marco complejo por ambos lados. En ese sentido es importante emplear nuevas herramientas que sean capaces de llenar las

expectativas de los accionistas y enmarcar el papel de las gerencias o directivos de la organización para alcanzarlo.

Los accionistas siempre van a esperar que el valor de sus aportes se incremente, esto se puede dar gracias a las decisiones que puedan tomar las gerencias o altos directivos. Del otro lado las gerencias buscan siempre la manera de hacer sus decisiones mucho más sofisticadas y acorde a cada situación de la empresa.

Una forma tradicional que las organizaciones utilizan para medir el éxito o fracaso es la utilidad por acción (UPA), Pero para ser más eficientes en medir el éxito, esta UPA debe de encontrar el de intersección entre los objetivos del accionista y la rentabilidad generada por la organización. Se idéntica un problema cuando nos damos cuenta de que la utilidad por acción no toma en cuenta el costo de capital que lleva consigo el capital invertido, en otras palabras no puede indicarnos si una organización es rentable para el accionista.

Para calcular la utilidad por acción, se utiliza la siguiente expresión:

Utilidad por Acción = Utilidad Neta / Numero de Acciones.

Así mismo si se desea maximizar el valor de la empresa, se debe optar por la administración basada en el valor, ya que esta cumple con las expectativas de los accionistas, en efecto crea un retorno sobre la inversión superior al costo de capital invertido.

✓ **EVA: Creación de Valor Añadido:**

EVA (Economic Value Added) es un índice financiero que incorpora el cálculo del coste de los recursos propios, proporcionando una medida de la rentabilidad de una empresa como el resultado del beneficio neto después de impuestos menos el correspondiente cargo por el coste de oportunidad de todo el capital que se encuentra invertido en la compañía.

Se define el coste de los recursos propios de la empresa como el mínimo retorno exigido por los accionistas como retribución por mantener su dinero en esa compañía y no en otra.

Este índice de rentabilidad "real" se ha convertido en una pieza clave de análisis para muchos inversores, analistas financieros y grandes corporaciones, ya que proporciona un sistema de medida de la salud financiera de la empresa que tiene una alta correlación con la creación de riqueza para el accionista: su mejora implica, en un mayor o menor plazo, una subida de la cotización de las acciones de la empresa. De hecho, en un reciente artículo, la revista Fortune ha calificado a EVA como "una nueva forma de identificar gangas".

El concepto EVA nació en el seno de la consultora neoyorquina Stern Stewart & Co, en 1983, en respuesta a la cuestión de cómo orientar el conjunto de una organización hacia la creación de valor añadido. Según sus creadores, con los sistemas de contabilidad tradicional muchas compañías parecen prósperas cuando en realidad no lo son, ya que su beneficio contable no supera el coste del capital invertido. De esta forma se destruye la riqueza de los inversores. El concepto EVA trata de incorporar la idea de coste de oportunidad a la noción tradicional de

beneficio contable, dejando patente el hecho de que si una empresa no produce el dinero que los inversores esperan recibir se origina la llamada desintermediación económica, el camino más seguro hacia el fracaso financiero.

A primera vista EVA puede parecer tan sólo un indicador económico más de los muchos que ya existen. En realidad, el interés de su aplicación se deriva de los cambios internos que produce trabajar con este sistema, que van desde una nueva manera de entender la empresa como algo propio para todos los integrantes de la misma, hasta nuevos sistemas de retribución orientados a recompensar la creación de valor, pasando por cambios en los sistemas contables.

Esquemáticamente, los cambios que deben realizarse para poder trabajar con el EVA son de tres tipos:

1. Orientar la empresa hacia la mejora continua de valor.
2. Implantar entre los empleados la llamada "cultura de posesión".
3. Rediseñar el sistema interno de control, incorporando el coste del capital en la toma de decisiones.
4. Evidentemente, para empezar a trabajar con esta filosofía de valor añadido debe determinarse en primer lugar el coste de los recursos propios de la empresa, es decir, de la inversión de los accionistas en la misma. Se suele tomar como referencia la rentabilidad de una inversión con riesgo nulo -por ejemplo, los bonos del tesoro- y a partir de ahí se establece una prima de riesgo, que es variable dependiendo del tipo de actividad y sector en que la empresa opere. En cualquier caso, la experiencia muestra que cualquier

empresa debe generar un interés mínimo para sus accionistas que sea un 6% superior al de la mejor inversión alternativa libre de riesgo.

- **Antecedentes del EVA:**

El termino EVA se deriva de lo que en un inicio era conocido como “Beneficio o ingreso residual”, en ese sentido, se interpreta como el resultado de deducir a la utilidad de operación los costos de capital de trabajo utilizado. El concepto de margen residual o beneficio residual surgió a principios del siglo “XX”, como un término netamente contable. Church lo implantó en 1917, después en el año de 1924, Scovell lo nombró como beneficio residual; es así que en 1960 aparece este término y se plasma dentro de la “bibliografía de la contabilidad gerencial” una década después, ya para la década de los 70, los catedráticos finlandeses discutían sobre este concepto; y en el año 1975, Viertanen lo especifica como el retorno sobre la inversión.

En el año de 1989, la empresa asesora Stern Stewart & Co., ubicada en la ciudad de New York, en Estados Unidos, volvió a introducir y lo registro como su marca en el Economic value Added “EVA”.

Para crear y medir el Valor del Negocio existen diferentes Indicadores, pero, los principales o más manejados serian: el “EVA” (“Valor Económico Agregado”), el “VMA” o “Valor de Mercado Agregado”, el método de flujo de caja descontado, y otros más.

Al analizar los activos de la empresa, resulta que los activos intangibles son de gran aporte en la creación de rentabilidad en el valor del negocio, dentro de estos encontramos: Patentes, las TICS, los derechos de autor, y el capital intelectual.

Patentes, derechos de autor, las marcas, el capital intelectual, las tecnologías de información y comunicación.

### **¿De qué Forma se genera valor en la Organización?**

Podemos responder a la mencionada pregunta indicando que se genera valor toda vez que los gestores de la organización o del negocio, realizan sus tareas de la mejor manera; en otras palabras, en el momento en que las decisiones tomadas crean una utilidad económica mucho mayor al costo de los recursos económicos empleados o capital invertido en la organización, se soporta dicha respuesta sobre los siguientes pilares:

1. No es lo mismo decir utilidad económica a decir utilidad contable. La utilidad económica se refiere a generar flujo efectivo, en los cuales la contabilidad creativa no cabe; por otro lado, en la utilidad contable interviene una relación de información contables, los que se visualizan en un real rendimiento económico, generando valor en el negocio, por lo tanto, la utilidad contable es un punto histórico y queda plasmado normalmente en los libros contables.
2. Aquellos recursos que se utilizan con el fin de crear estos flujos, asumen un costo económico o de capital.
3. Crear valor en la organización lleva a tener visión de futuro, y no basarse en datos históricos o pasados.

4. Las expectativas del negocio, deben estar bien proyectadas y fundadas de forma óptima de manera que puedan lograrse y ser realistas, por lo que debe existir también una responsabilidad seria para lograr dichos objetivos implantando métodos y mecanismos de monitoreo y cuantificación de logro y corrección de desviaciones.
5. La creación de valor se relaciona estrechamente con el futuro, por lo que posee cierto grado de incertidumbre, de manera que la rentabilidad planeada, llevara consigo un porcentaje de riesgo asociado, el mismo que de ser posible debe ser controlado, conocido y asumido.
6. El objetivo de crear valor para la empresa o el accionista debe ser el fin principal de todo administrador o gestor de empresa o negocio, por lo que deberá lograr unir a toda la organización para lograr este fin común. En conclusión, la creación de Valor en el Negocio, debe llevar a la organización a un cambio radical, en la búsqueda de una mejora continua, de cultura y responsabilidad que abarque todos los niveles de la organización.

- **Medición de la Creación de Valor:**

El gestor de la empresa, debe encontrar la forma más confiable de poder medir la creación de valor; para esto, es entonces que se vuelve muy inevitable cuantificar los flujos de efectivo y medir el uso de los recursos en la obtención de dichos fondos; aparte de esto, debemos poder medir el riesgo que se asume en esas decisiones futuras, de esta forma se podría medir la rentabilidad

económica que se va generando. Hoy en día existen infinidad de ratios o indicadores para medir la creación o destrucción de valor en una organización.

**El Valor Económico Agregado “EVA”, en el valor de la organización:**

El EVA es el método por el cual se puede medir el desempeño económico y financiero de un negocio. El EVA resulta de restarle el costo de oportunidad al margen operativo neto luego de impuestos. “el costo de oportunidad es una forma de valorar el costo que tiene para la empresa el hecho de que se financie con fondos aportados por los accionistas. Este costo está relacionado, esencialmente, con los dividendos” del capital de trabajo que se haya invertido, que es, “el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos, la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos”.

El Valor económico agregado (“EVA”) es la estimación del importe de la utilidad que superan a la tasa mínima necesaria (comparada contra inversiones de riesgo similares) para los stakeholders, siendo la diferencia entre la creación o destrucción del valor.

**- Objetivos Generales del “EVA”:**

Rapaport (2006) Pg. 28. Teoría de la economía de mercados; “Todo empresario o gestor de negocio tiene como objetivo principal el maximizar las riquezas del negocio que están gestionando. “La teoría de la economía de mercados se basa en que los individuos buscan su propio interés a través de las

transacciones de mercado para producir finalmente una asignación eficiente de los recursos”

Rapaport (2006) Pg.28. Teoría de la economía de mercados; “El valor que pueda generar una organización depende un tanto del grado de confianza que tengan los inversionistas en que los beneficios futuros sean mayores al costo de capital. “Entre tanto, la puesta en práctica del valor para el accionista ha contribuido a transformar a la industria americana convirtiéndola en la más competitiva del mundo”.

- **Objetivos específicos del valor económico agregado (EVA):**

El EVA es la forma en la que se puede solucionar las limitaciones y cubrir las expectativas que otros indicadores cotidianos no logran:

1. El EVA se puede aplicar en cualquier organización ya sea pequeña, mediana, nacional o internacional, que cotice o no en bolsa de valores.
2. Aplica como indicador de gestión de una parte de la empresa: área, unidad de negocio, afiliada, o sucursal.
3. Medir la gestión del desempeño en base a metas u objetivos.
4. Evaluar el desempeño de los trabajadores o un área específica.
5. Mejorar las relaciones con los stakeholders ya sea entre inversionistas y accionistas u otros.
6. Englobar todos los costos que produce la organización. Es decir, se puede proporcionar un producto con un menor costo comparable con la

competencia, o en caso contrario ofrecer un valor agregado al cliente con una calidad superior del bien o servicio.

7. Motivación a diferentes niveles de gestión gerencial. “Existen como mucho cuatro factores que impulsarán a los directivos a adoptar una orientación en pro de los accionistas: 1) una posición relativamente sustancial en la propiedad de la empresa, 2) una remuneración vinculada al comportamiento del rendimiento del accionista, 3) la amenaza de absorción por parte de otra empresa, grupo u organización, y 4) mercados de trabajo competitivos para los directores de grandes empresas.”
8. La valuación de la organización. Ya sea para medir el desempeño o para tener conocimiento del cuanto valor se creó o se destruyó así mismo para saber cuál es el valor de la empresa ante una posible enajenación.
9. Tener en cuenta el riesgo con el que opera la organización: Riesgo de mercado, riesgo país.

- **Costo Promedio de Capital:**

Para Amat (1999). “El costo promedio de capital, es el costo promedio de toda la financiación que ha obtenido la empresa. La empresa necesita obtener financiación para sus inversiones, la cual puede ser interna o externa”.

Toda financiación, incluido el capital social aportado por los accionistas o la autofinanciación, tiene un costo. Precisamente, uno de los objetivos que debe alcanzar la política financiera de la empresa es que el costo medio de todas las fuentes de financiación sea lo más reducido posible.

Este costo medio se denomina costo de capital y se obtiene con base en la medida ponderada del costo de todos los elementos del capital de la empresa” (p.73).

- **El EVA como método de Valuación:**

El Valor económico agregado “EVA” es uno de los indicadores más conocidos y efectivos para medir el valor de una empresa, sin embargo existe también el “Market Value Added” (VMA), herramienta que se utiliza en la valuación de empresas, conocido también como Valor de Mercado agregado.

En el “Valor de Mercado Agregado” (VMA), el “EVA depende directamente del valor intrínseco de mercado que tenga dicha empresa”. El Valor de mercado creado o destruido se puede apreciar cuando el “EVA” se proyecta o es deducido a su valor presente, es aquí donde podemos ver cuán eficientes son los gestores de la organización.

$MVA = VMA$  “Valor de mercado” – K “Capital”, que vendría a ser lo mismo que  $MVA =$  Valor presente de todos los EVA futuros.

EL MVA resulta ser la diferencia de comparar el valor de mercado de una empresa con su capital. Lo que resulta ser muy diferente a la “tasa interna de retorno” (TIR), esta última refleja el resultado económico y financiero en un periodo de tiempo, por el contrario el MVA es un ratio que acumula el desempeño de la corporación. Esta valuación muestra el éxito que se ha obtenido en la generación de riqueza para la organización, así como el capital

invertido en su momento y la proyección del negocio si se crea valor económico; en resumen esto es un resultado óptimo a la gestión del desempeño.

Por lo expuesto anteriormente el “MVA” debe ser el objetivo o meta primordial de todas las empresas que tengan el interés de generar un mayor beneficio económico para sus accionistas.

El “MVA” resulta de la diferencia entre el valor de mercado general que es la suma del valor de mercado del capital y el valor de mercado de la deuda, que tiene una organización y el total de los recursos invertidos para generar dicha riqueza o valor que es la sumatoria del capital aportado y la deuda con los acreedores, a un plazo establecido. En resumen es muy necesario indicar que si el “MVA” ha resultado ser favorable, se ha creado valor para la empresa, como consecuencia pasa lo mismo para el accionista, en su defecto un “MVA” negativo nos indica destrucción de valor, para la empresa como del accionista.

De lo enunciado anteriormente se tiene lo siguiente:

$$\text{MVA} = \text{VMT} - \text{KTU}$$

VMT: Valor de mercado total.

KTU: Capital total utilizado.

$$\text{VMT} = \text{VMC} + \text{VMD}$$

VMC: Valor de mercado de capital

VMD: Valor de mercado de la deuda.

$$\text{KTU} = \text{PT} + \text{DF}$$

PT: Patrimonio.

DF: Deuda Financiera.

En el supuesto de que el valor de mercado de la deuda sea igual con su valor contable se obtiene:

$$MVA = VMP - VMD$$

VMP: Valor de mercado del patrimonio

De esta expresión sencilla, se aprecia la importancia de generar o destruir valor en la empresa, lo que impacta directamente al accionista del negocio.

- **Estrategias para aumentar el valor económico agregado (EVA):**

En las siguientes líneas se mostrarán algunas estrategias para mejorar el EVA:

- Incrementar la productividad y eficiencia de los Activos que posee la empresa.
- Reducir al máximo el gasto fiscal.
- Invertir en activos cuya rentabilidad sea muy superior al costo de los pasivos generados.
- Reducción de activos manteniendo la “utilidad antes de intereses y después de impuestos”.
- Implementación de medidas de eficiencia como el Justo a tiempo (Just in time) encaminadas a la reducción de inventarios y optimización en la producción.
- Alquilar los activos en lugar de comprarlos.

- Reducción del plazo (tiempo), y volumen (Dinero) de las cuentas por cobrar.
- Optimizar (Eficiente y eficaz) la gestión de tesorería, con la reducción de saldos.
- Minimizar el costo promedio de capital, de forma que sea menor la deducción que afecta a la Utilidad antes de intereses y después de impuestos, por costos financieros.

La implantación adecuada de las estrategias descritas en los párrafos anteriores y algunas no descritas nos llevara al aumento del EVA por tanto a la generación de valor para el accionista. En algunos casos es muy frecuente que algunas empresas generen poco EVA, esto se da al no reducir sus activos, todo lo contrario, aumentan el valor de sus activos. Esto se da como estrategia de aumento de tamaño, que si bien están enfocadas en generar valor muchas veces no generan la rentabilidad suficiente para crear valor, por lo que terminan convirtiéndose en destructores de valor.

Podemos citar en forma de resumen algunos de los usos específicos del Valor económico agregado (EVA), en las organizaciones:

- Definir Objetivos a corto y largo plazo dentro de la empresa.
- Como indicador de gestión del desempeño.
- Definir áreas, colaboradores acreedores de bonos o regalías por desempeño.
- Motivación a los gestores o gerentes de las organizaciones.
- Define un horizonte del buen uso del capital de trabajo de la organización.

- Define una valuación corporativa o a nivel de organización.

En pleno Siglo XXI, la principal motivación de las empresas es la innovación que les permitirá permanecer dentro del mercado en un mundo globalizado y en constante cambio. En definición las empresas se han visto obligadas a cambiar la forma en que sus gestores administran sus recursos tangibles e intangibles.

El crear o destruir valor es el principal tema de superior importancia para que una organización pueda mantenerse o crecer dentro de su mercado cada vez más competitivo, es importante tener claro la idea de generación de valor, ya que muchas veces inversionistas adquieren empresas o activos los cuales no cubren el costo de oportunidad de su capital de trabajo. Si estas adquisiciones generan un margen positivo menor al precio de oportunidad, cuanto mayores recursos se utilicen o inviertan, mucho mayor será el valor que se esté destruyendo para el accionista. Si se obtiene una rentabilidad favorable para la empresa, esta nos da la opción de poder acceder al mercado de capitales, financiar proyectos de inversión innovadores para de esta forma poder crear más valor, la empresa debería rendir tanto más o igual que el negocio más exitoso del giro, en caso no sea así, se estaría destruyendo valor. Algunas de las actividades que destruyen valor son las actividades preindustriales como: Agricultura, minería, ganadería, recursos naturales, manufactura, infraestructura, obras civiles. Estas actividades necesitan de mucho capital de trabajo por lo que el capital intelectual o los activos intangibles no son aquí los principales. Del otro lado tenemos a las empresas que se basan en: Software, laboratorios, marcas, servicios, y las empresas que se basan en el conocimiento para crear valor.

El valor de mercado, responde al valor de la acción en el futuro y se basa en activos intangibles. De esta forma no solo se mide la relación entre deudores y se valoriza las habilidades competitivas, la creatividad, el conocimiento de los empleados, sino que además se miden procesos internos y la capacidad de crecimiento que tiene la organización. El EVA como se ha indicado ya es una herramienta financiera que nos permite medir la generación de valor y el aporte de los intangibles que contribuyen en la creación de valor.

#### **2.2.4. La Gerencia Basada en el Valor:**

La Gerencia Basada en Valor, GBV, es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos. La GBV es un proceso administrativo total (figura 1) que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor.

Para la gran mayoría de empresas lo anterior requiere un cambio dramático de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías. Como lo anotó Rodolfo Gedeón, Presidente de PETCO “el cambio hacia la generación de valor no deja de ser traumático”. (En: Dinero No. 83, p. 32).

hay seis estaciones que debe atravesar todo gerente, si desea construir en su organización la habilidad para crear y administrar valor:

El enfoque de la planeación y el desempeño del negocio deben ser mirados desde la perspectiva de la generación de valor.

Desarrollo de objetivos e indicadores de desempeño orientados a la creación de valor.

Reestructurar el sistema de remuneración, buscando que ésta se ajuste a los logros alcanzados en la generación de valor.

Evaluar las decisiones estratégicas de inversión explícitamente en términos de su impacto sobre el valor.

Comunicar más claramente, tanto a los inversionistas como a los analistas, el valor de los planes de la empresa.

## **2.3. Marco conceptual:**

### **2.3.1 El Sistema de control Interno:**

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y las actitudes que desarrollan las jefaturas y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una empresa. El sistema de control interno se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales que son los siguientes:

- ✓ Ambiente de control.
- ✓ Evaluación de riesgos.
- ✓ Actividades de control gerencial.

- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Supervisión.

### **2.3.2 La Generación de Valor:**

La creación de valor es el objetivo primordial de toda buena gerencia, en definitiva, si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. Si esto se traslada a la toma de decisiones de inversión significa que para que se cree valor en la empresa, el valor actual neto (VAN) de la inversión debe ser positivo por lo que se estará invirtiendo en activos que generar valor a la empresa. En síntesis, se crea Valor cuando la riqueza o utilidad que se genera es lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en la empresa o negocio. La creación de valor se mide partiendo de tres conceptos básicos:

- ✓ Capital empleado.
- ✓ Coste de capital.
- ✓ Utilidad neta de operación antes de impuestos.

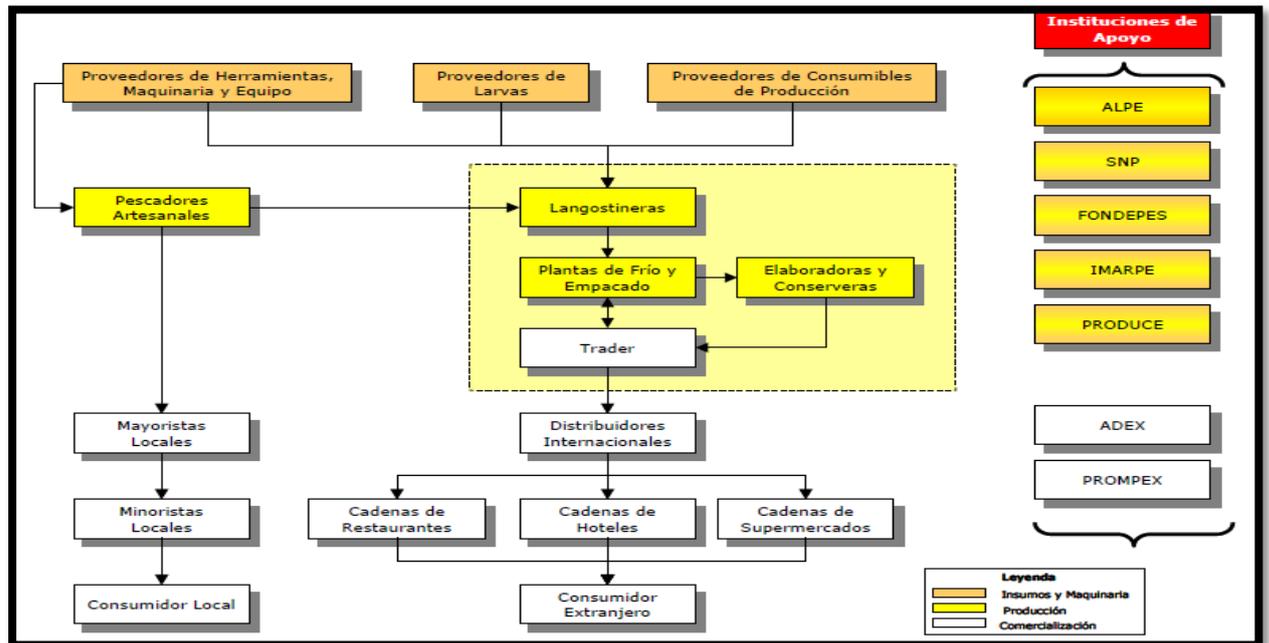
Uno de los principales indicadores de generación de valor es lo que se conoce como utilidad económica. O también conocido como EVA (Economic Value Added).

### **2.3.3 La Empresa Marinazul S.A:**

La empresa Marinazul SA, es una empresa dedicada al cultivo procesamiento y exportación de Langostinos, ubicada en la zona norte del País, siendo esta una de las más grandes del país en cuanto a cultivos de langostino se refiere. Siendo sus principales mercados, el mercado europeo, EEUU y en el último año el mercado asiático.

Existe un mercado muy grande con una preferencia por los langostinos blancos (*litopenaeus vannamei*) de peso entre los 24 a 26 gramos que son los la especie que se producen y en nuestra Región, principalmente el mercado norteamericano y el europeo quienes lo prefieren y es a quienes van destinados. Marinazul S.A es una empresa del cultivo de langostino que tiene 11 años en el mercado la misma que forma parte de un grupo empresarial muy grande a nivel mundial y cuenta la más alta tecnología e innovación en las técnicas de cultivo de langostino, ello le permite ser la única empresa que produce langostinos con la calidad preferida en el mercado mundial.

➤ **Cadena de Valor: Proceso de producción de langostino**



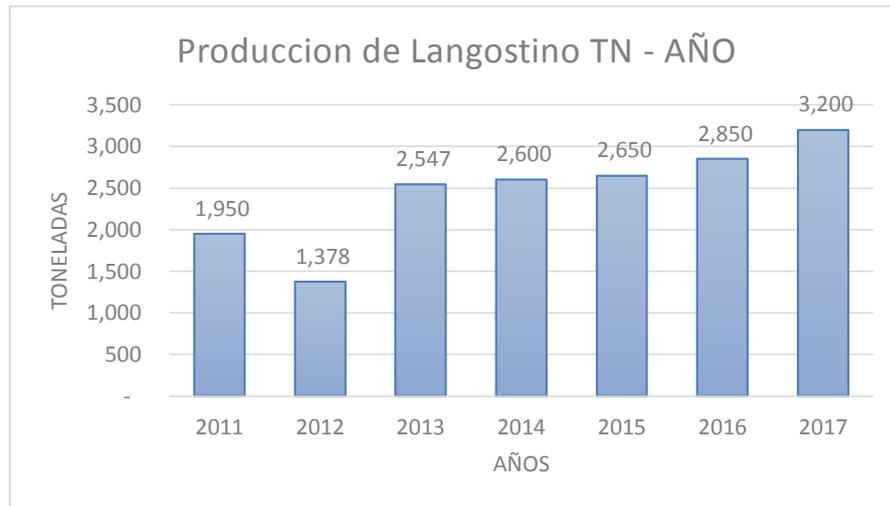
Fuente: Elaboración Propia.

- **Análisis Interno:**

Empresa Langostinera del sector acuícola, dedicada a la siembra, crianza, comercialización y exportación de langostinos. Así como la producción de Post-Larvas de langostino *Litopenaeus Vannamei*. En los últimos años se ha convertido en la empresa langostinera más grande del Perú contando en la actualidad con 1,200 hectáreas de cultivo, de esta manera trata de cubrir las exigencias del mercado extranjero con productos hidrobiológicos de alta calidad.

### **Crecimiento de la producción:**

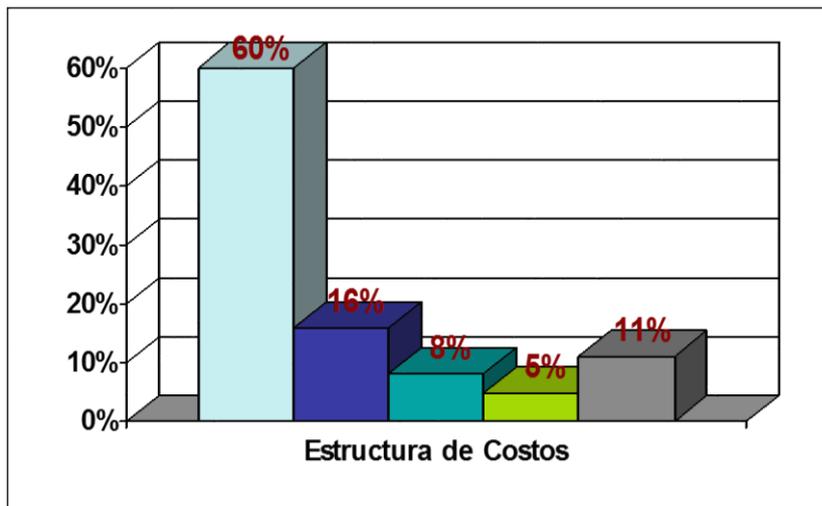
La producción mantiene un crecimiento durante los años 2013 a 2016, así como presupuestados para el año 2017; como lo vemos en el siguiente gráfico:



Fuente: Anexos EEFF Marinazul SA.

### **Estructura de Costos:**

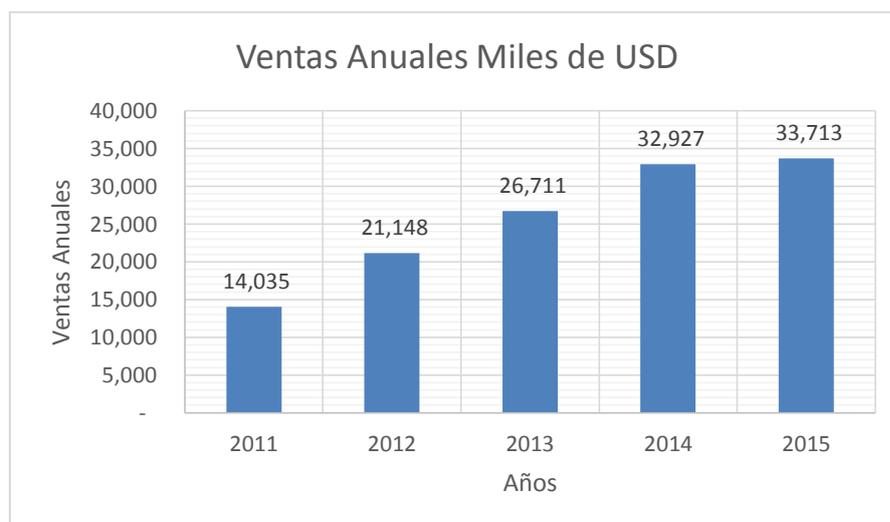
El 60% de los costos de producción para el langostino en la empresa Marinazul SA está representado por el costo del Alimento que se suministra a diario a cada uno de los estanques de producción de langostino; este es el costo más relevante dentro de la estructura de costos del producto, luego tenemos el costo de la mano de obra que representa un 16%, el costo de los suministros que representa un 8%, el costo de la energía que representa un 5% y otros costos que representan un 11% como se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: Área de Costos y Presupuestos Marinazul SA.

### Crecimiento de las ventas, precio y Costo de ventas:

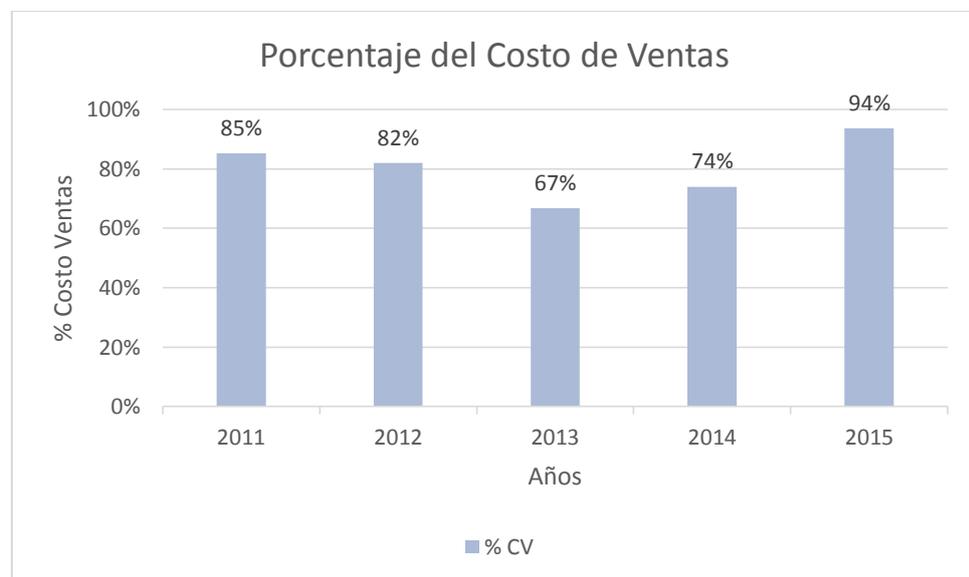
Las ventas en los últimos años se han incrementado como consecuencia de una mayor producción y de un mercado siempre activo, con una gran demanda del producto de gran calidad ofertado por la empresa en el mercado mundial; a continuación, un gráfico que nos muestra el crecimiento de las ventas.



Fuente: EEFF Marinazul SA.

El precio unitario de la libra de langostino es publicado por la revista internacional llamada URNER BARRYS, y se publica dos veces por semana indicando el precio que se genera de acuerdo a las leyes del mercado, vale decir de acuerdo a la oferta y la demanda que se tenga en el mercado.

El costo de ventas en empresas del sector langostino representa normalmente un 85 a 90% de las ventas, en nuestro caso hemos pasado a optimizar el costo de ventas a un 80% con respecto a las ventas en los últimos años, a continuación, un gráfico que nos representa lo dicho:



Fuente: EEFF Marinazul SA.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION:**

El tipo de investigación es cualitativa.

#### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Diseño de la investigación es No Experimental, transversal, descriptivo. El mismo se define como no experimental, por cuanto las variables no se manipularán deliberadamente, sino que se observaran los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Transversal ya que consistirá en la recolección de datos. Tiene como propósito describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **3.3 POBLACION Y MUESTRA:**

No existe población, solo caso de estudio; el caso de estudio de éste trabajo de investigación quedará conformada por:

- Los resultados e indicadores Económicos y Financieros, así como el sistema de control interno de la empresa Marinazul S.A. de los años 2011 – 2015.

### 3.4 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

**Tabla Teórica N° 1: Variable Independiente**

<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional: Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
El Sistema de Control Interno	El Control Interno es una herramienta que nos permite limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades.	Procedimientos de Control.	Como define los procedimientos de control implantados en la empresa:  a) Adecuado b) No adecuado
		Riesgos de Control	Como considera los riesgos de control referentes al negocio:  a) Alto b) Moderado c) Bajo
		Supervisión y monitoreo	Las actividades de supervisión y monitoreo dentro de la empresa son:  a) Eficiente b) Poco eficiente c) Deficiente

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla Teórica N° 2: Variable dependiente**

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional: Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
La Generación de Valor en la Empresa Marinazul S.A.	Crear valor es la esencia de la diferenciación en el mercado. si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor	Estado de Resultados.	El margen de contribución generado por la empresa en los últimos cinco años es: a) Utilidad b) pérdida
		Estado de Cambios en la Situación Financiera.	Los activos de la empresa están financiados en gran parte por: a) Capital b) Pasivos corrientes c) Pasivos no corrientes
		Indicadores económicos y Financieros. (EVA, ROI, ROE, Etc.)	Con cuál de los siguientes indicadores se define mejor la generación de valor de empresa:  a) EVA b) EBITDA c) ROI

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

#### 3.5.1 Técnicas:

Las técnicas que se han utilizado durante la investigación han sido las siguientes:

- **Observación directa:** Esta técnica se aplicará desde el primer momento en que se empezará a realizar la investigación y se seguirá aplicando durante la fase de ejecución para tomar nota sobre El Sistema de Control Interno y cómo Influye en la Generación de Valor de las empresas.
- **La Entrevista:** Será necesario durante todo el tiempo que dure nuestro proceso de investigación, al entrevistarnos con todas las personas vinculadas Con el sistema de control interno y las áreas de gerencias claves.
- **Encuesta:** Nos permitirá medir las variables y su interrelación entre ambas, en base a un cuestionario aplicado a Áreas claves de la organización.

### **3.6 PLAN DE ANÁLISIS:**

Obtenida la información, que se pretende recolectar con la aplicación de la encuesta en la empresa Marinazul S.A, en los periodos determinado en el caso de estudio, así como la información obtenida, a través de la observación y las entrevistas aplicados a los cargos y gerencias claves, procederemos al análisis y consolidación de los aspectos más relevantes de la información, se analizara la información referente al sistema de control interno, así como la influencia del mismo en la generación de valor en la empresa Marinazul S.A, su discusión y determinación de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

### 3.7 MATRIZ DE CONSISTENCIA:

**Tabla Teórica N° 3: Matriz de consistencia**

PROBLEMA	VARIABLE	INDICADOR.	OBJETIVOS	METODOLOGÍA	TÉCNICAS
¿Cómo Influye el sistema de control interno en la generación de Valor en la Empresa Marinazul SA?	El sistema de control interno	Procedimientos de control.  Riesgos de control.  Supervisión y monitoreo	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>ENCUESTA Y ENTREVISTA.</b>
			Determinar la influencia del sistema de Control Interno en la generación de valor en la empresa Marinazul S.A en los últimos cinco años (2011-2015).	<b>TIPO</b> Tipo de la investigación es cualitativa.  <b>Nivel</b> Descriptivo-explicativo-correlacional	<b>INSTRUMENTO</b>  <b>La Entrevista:</b> Será necesario durante el tiempo que dure nuestro proceso de investigación, al entrevistarnos con todas las personas vinculadas Con el sistema de control interno y las áreas de gerencias claves.
			<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>	<b>DISEÑO</b> No experimental, transversal.	
	La Generación de Valor en la Empresa Marinazul S.A.	Estado de Resultados.  Estado de Cambios en la Situación Financiera.  Indicadores económicos y Financieros. (EVA, ROI, ROE, Etc.)	Describir, Analizar y Estudiar el sistema de control interno de la empresa Marinazul S.A.	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b> No existe población, solo caso de estudio:  El caso de estudio de este trabajo de investigación quedará conformado por los resultados e indicadores Económicos y Financieros de la empresa Marinazul de los años 2011-2015.	<b>Encuesta:</b> Nos permitirá medir las variables y su interrelación entre ambas, en base a un cuestionario aplicado a áreas claves de la organización.
Describir, Analizar y Estudiar la generación de valor en la empresa Marinazul S.A.  Determinar la relación Entre El sistema de Control Interno y la generación de Valor en la empresa Marinazul S.A.					

### **3.8 PRINCIPIOS ÉTICOS:**

1. Confidencialidad en la presentación de los Resultados.
2. Autenticidad de los datos y del tratamiento de los mismos.
3. Calidad de la información teórica recopilada.
4. Validez de los datos extraídos de la investigación.
5. Responsabilidad en la investigación.

## V. RESULTADOS

### 5.1 RESULTADOS:

#### 5.1.1 Encuesta:

**Tabla Teórica N° 4: Resultados de la encuesta**

PREGUNTA	TAB L/A	RESULTADOS
¿La empresa cuenta con un área de control interno?	1	Del 100% (10), La totalidad respondió que sí existe un área de control interno dentro de la organización, por lo tanto, se deberá estudiar el sistema de control interno de la misma.
¿La empresa cuenta con un sistema de control interno?	2	El 100% (10) de las personas encuestadas respondió que si existe un sistema de control interno dentro de la empresa, lo que nos hace continuar en nuestra investigación al querer determinar la influencia del mismo en la generación de valor.
¿Conoce usted las normas de control interno que se han implementado en la empresa?	3	La totalidad de las personas encuestas respondió afirmativamente ante la pregunta sobre el conocimiento de las normas de control interno implementadas dentro de la empresa.
¿Las normas o reglamentos estén acorde con las necesidades de la empresa?	4	Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 60% (6) respondió que las normas o reglamentos implementados en la empresa están acorde con las necesidades de esta, mientras que un 40% (4) respondió de forma negativa. Lo que nos hace pensar en una falencia en un elemento importante como es la información dentro de la empresa.
¿Cómo Evalúa la empresa el cumplimiento de las normas de control interno?	5	Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 50% (5) respondió que la empresa evalúa el cumplimiento de las normas de control interno a través de instrumentos, cumplimiento de metas, y evaluación del uso y cuidado de los activos, hubo un 30% (3) que respondió que solo usan instrumentos de evaluación. Mientras que el 20% (2) restante respondió que usaba otras técnicas.
¿Cree Usted que las normas de Control interno están funcionando en forma positiva dentro de la empresa?	6	Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 80% (8) respondió que las normas de control interno funcionan de forma positiva en la empresa, esto indica que el control interno ha contribuido a minimizar riesgos dentro de la empresa. Y el 20% (2) indico que no está cumpliendo con el objetivo de control interno.
¿Conoce usted sobre algún tipo de riesgo de control al cual la empresa se encuentra expuesta?	7	Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 60% (6) respondió que la empresa si se encuentra expuesta a riesgos de control, y el restante 40% (4) indico que desconoce algún riesgo que pueda afectar a la empresa.
¿La empresa está preparada para afrontar estos riesgos?	8	Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 70% (7) indico que la empresa si está preparada para afrontar dichos riesgos, dando a entender que ante existencias de riesgos el sistema actual responderá de forma correcta. Mientras que otro 30% indico que la empresa no está preparada para afrontar riesgos, esto nos da a entender que no todas las áreas están preparadas para afrontar riesgos empresariales.
¿Cómo evalúa la empresa la minimización de riesgos?	9	Del total (10) de las personas encuestadas solo un 30% (3) respondió que la empresa usa: pruebas de control, análisis de factores internos y externos y evaluación de cumplimiento de objetivos para la minimización de riesgos en la empresa, Mientras que un 30% (3) respondió que solo usa pruebas de control, otro 30% (3) solo usa el

		análisis de los factores internos y externos, y un 10% (1) evalúa el cumplimiento de objetivos.
¿Cómo considera usted las actividades de supervisión y monitoreo dentro de la empresa?	10	Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 70% (7) considera que las actividades de control y monitoreo realizadas dentro de la empresa son eficientes, siendo así se está confirmando a medida que se va avanzando con las preguntas, que el sistema de control interno de la empresa está ayudando a minimizar riesgos y por ende a generar valor. El 30% (3) restante indica que dichas actividades no están siendo eficientes, esto debería revisarlo de inmediato los responsables a fin de que las actividades de supervisión y monitoreo lleguen a 100% de la empresa
¿La comunicación entre el responsable del cumplimiento de las normas de control de la empresa con los responsables de las otras áreas de la empresa es?	11	Del 100% (10) de las personas encuestadas existe un 40% (4) que indica que la comunicación entre los responsables del cumplimiento de las normas de control y las demás áreas es oportuna, transparente, independiente y objetiva; Es muy importante que la comunicación tenga todas estas características pues cumple con los requisitos para optimizar el sistema de control interno. Por otro lado existe un 30% (3) que indica que solo es objetiva, otro 20% (2) que indica que es oportuna y un 10% (1) que indica que es independiente.
¿En la empresa han surgido riesgos que han afectado las operaciones de la empresa generando pérdidas?	12	El 90% (9) de las personas encuestadas considera que han sido pocas las veces que han surgido riesgos que han afectado las operaciones de la empresa, confirmando que el trabajo que soporta el sistema de control interno es adecuado y minimiza riesgos dentro de la empresa. Mientras que por otro lado solo existe un 10% (1) que indica que muchas veces han surgido riesgos que han afectado a la empresa.
¿Consideras usted que un sistema de control interno ineficiente en la prevención de riesgos, puede llegar a destruir valor en la empresa?	13	El 90% (9) de las personas encuestadas es consciente de que un sistema de control mal implementado o ineficiente en la prevención de riesgos destruye valor en la empresa, lo cual prueba la noción que tienen los colaboradores sobre la importancia de un sistema de control interno eficiente en la prevención de riesgos y su influencia en la generación de valor.
¿Cómo Califica usted las actividades desarrolladas en el área de control interno dentro de la empresa?	14	El 80% (8) de las personas encuestadas considera que las actividades desarrolladas en el área de control interno dentro de la empresa es eficiente, esto nos indica la fortaleza del área de control interno en la ardua tarea de minimizar riesgos y el 20% (2) señala que es poco eficiente, lo que indica que se debe de realizar un trabajo más completo para obtener un 100% como resultado.
¿Con cuál de los siguientes indicadores, la empresa mide la generación de Valor?	15	El 50% (5) de las personas encuestadas indica que el EBITDA es el indicador con el que la empresa mide la generación de valor en la empresa, sin embargo, existe un 40% (4) que indica que el EVA es el indicador. Al analizar esta respuesta nos damos cuenta que la empresa usa varios indicadores, sin embargo como sabemos el indicador que mide la generación de valor es el EVA.

### 5.1.2 Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno:

**Tabla Teórica N° 5: Resultados del Cuestionario sistema de control interno**

#### 1. Evaluación del Ambiente de control:

ITEMS	TABLA	COMENTARIOS
¿La empresa cuenta con un código de ética?	16	El 100% (10) de los colaboradores respondieron que la empresa si cuenta con un código de ética lo que indica el fortalecimiento de la cultura ética de la organización, esto ayuda a linear los principios de conducta y ética, que determinara el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
¿Se promueve la difusión del código de ética?	17	El 90% (9) respondió que sí se promueve la difusión del código de ética y el 10% (1) respondió lo contrario, la mayoría de colaboradores nos da a conocer que la empresa si este cumplimiento con la difusión del código de ética, ya que no basta solo con tener un código de ética sino en hacer que este se haga de conocimiento entre los colaboradores de la empresa.
¿Existe un MOF y un ROF que este actualizado de acuerdo a la estructura organizacional?	18	El 80% (8) respondió que la empresa si cuenta con un MOF y un ROF que esta actualizado de acuerdo a la estructura organizacional, lo que indica la posibilidad de un funcionamiento eficiente dentro de la empresa. Mientras que un 20% (2) responde lo contrario, esto nos indica que en este punto la empresa no ha llegado a todos los colaboradores al anunciar las actualizaciones de su manual de organizaciones y funciones y su reglamento, este punto es muy importante pues estos son los lineamientos para cada una de las actividades y funciones que debe desempeñar un colaborador o una área determinada y como debe hacerlo.
¿Se promueve o difunde la observancia de las normas de control interno implementadas en la empresa?	19	El 100% (10) respondió que la empresa si promueve y difunde la observancia de las normas de control interno implementadas en la empresa, esto es muy importante ya que define y conlleva a que la empresa se encuentre debidamente informada con respecto a estas normas que rigen el orden y que dirigen los objetivos y metas de la empresa.

## 2. Evaluación de la Administración de Riesgos:

¿Se promueve la cultura de administración y evaluación de Riesgos, existe personal capacitado responsable del proceso?	20	El 80% (8) respondió que la empresa si promueve la cultura de administración y evaluación de Riesgos y que existe personal capacitado responsable del proceso, y el 20% (2) respondió lo contrario. Esto indica que la empresa está cumpliendo con este punto importante, sin embargo no está llegando al 100% de los colaboradores
¿Se realiza la evaluación y documentación de riesgos en las principales actividades y procesos de la empresa?	21	El total (10) de las personas encuestadas coincide en que dentro de la empresa se evalúa y documenta los riesgos en las principales actividades y procesos de la empresa, es muy importante este punto pues permite saber que procedimientos seguir y como minimizar riesgos que se puedan presentar en el proceso y actividades de la empresa.
¿Se considera dentro de esta evaluación la posibilidad de Fraude y de Error?	22	El total (10) de las personas encuestadas indica que si se toma en cuenta dentro de la evaluación del control la posibilidad de fraude y error. Es importante tener incluidas estas dos variables dentro de la evaluación, pues por naturaleza siempre van a estar presentes dentro de las organizaciones.
¿Cuentan con matrices de administración de riesgos las principales actividades y procesos de la empresa?	23	El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que la empresa cuenta con matrices de administración de riesgos de las principales actividades y procesos de la empresa. Esto será de mucha importancia al momento de evaluar los riesgos de la empresa.
¿Existe un plan de contingencia para cada una de las actividades y procesos principales de la empresa?	24	El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que existe un plan de contingencia para cada una de las actividades y procesos principales de la empresa. Siendo así la empresa se está cubriendo y ejecutando un tipo de control preventivo muy importante si se quiere generar valor y evitar la pérdida del mismo.
¿La empresa cuenta con planes de recuperación ante posibles desastres naturales (Riesgos Inherentes al negocio)?	25	El 80% (8) de las personas encuestadas afirma que la empresa cuenta con planes de recuperación ante posibles desastres naturales. Ante estos riesgos inherentes de la empresa o del negocio es importante tener un plan o medida de recuperación, pues dependiendo del grado o magnitud de los mismos la empresa puede verse muy afectada.
¿Las matrices de riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de las principales actividades de la empresa están actualizados?	26	El 70% (7) de las personas encuestadas indica que, si se encuentran actualizadas las matrices de riesgo, los planes de contingencia y los planes de recuperación ante desastres naturales, esto es muy importante pues toda empresa debe estar preparadas antes posibles riesgos inherentes del negocio o del área donde se encuentran las empresas y sus principales actividades. Estos pueden generar pérdida en el valor de la empresa.

### 3. Evaluación de las Actividades de Control:

¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos?	27	El total (10) de los encuestados indica que los controles apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos, permitiendo identificar, estudiar, y controlar posibles riesgos que destruyan valor en la empresa. Esto es bueno en cuanto ayuda a minimizar riesgos por ende genera posibilidades de generar valor a través de la optimización de las actividades principales de la empresa.
¿Los procedimientos de control en las principales actividades y procesos están documentados en un manual de procedimientos?	28	El total (10) de los encuestados indican que los procedimientos de control de las actividades principales así como los procesos, se encuentran documentados en el manual de procedimientos, así se evitan errores y se minimizan riesgos en las principales actividades, que nos pueden llevar a destruir valor en la empresa.
¿El manual de procedimientos esta actualizado y acorde a la estructura organizacional de la empresa?	29	El 70% (7) de las personas encuestadas indica de forma positiva que cuentan con un manual de procedimientos actualizado y acorde con la estructura de la empresa, es muy importante que este actualizado, y aún más importante que sea apropiado para la empresa y el negocio. Por el contrario existe un 30% (3) que señala que el manual de procedimientos no se encuentra actualizado ni acorde a la estructura organizacional de la empresa, indicando nuevamente que no se está llegando al 100% de los colaboradores en cuanto a difusión de normas y reglamentos y la actualización de estos, esto puede repercutir en una mala aplicación de procedimientos en actividades principales de la empresa y por ende en pérdida de valor para el accionista.
¿Se realizan actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?	30	El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que la empresa realiza actividades para el aseguramiento del cumplimiento del manual de procedimientos, este componente es fundamental dentro de una empresa y parte fundamental de un sistema de control interno, donde hay procedimientos claros evitaremos errores y riesgos. De otro lado existe un 10% (1) que indica que no se están realizando actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos, lo que se debe a que la empresa no llega al 100% a difundir sus reglamentos de control y la actualización de los mismos.
¿Los sistemas de información soportan todas las actividades principales y procesos de la empresa?	31	El 80% (8) de las personas encuestadas afirma que los sistemas de control de la empresa soportan las actividades principales y los procesos de la empresa, dentro de una organización es muy importante tener como base un sistema de información eficiente pues ayudara mucho en el estudio y mejora de procesos tanto operativos como de control. Por el contrario existe un 20% (20) que indica que los sistemas de información no están soportando todas las actividades de control, por lo que la empresa debería revisar las actividades de este 20% y de inmediato aplicar la corrección correspondiente.
¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión	32	Existe un 50% (5) que indica que la empresa si difunde el programa de trabajo e indicadores de gestión mientras que otro 50% (5) indica que la empresa no difunde a sus colaboradores el programa de trabajo y los indicadores de

(Programa- Presupuestal) esta difundido al personal?		gestión, otro punto importante y en el cual la empresa debería poner más énfasis pues es bueno saber en qué dirección está yendo la empresa.
¿Los recursos de la empresa (Financiero, materiales y tecnológicos) se encuentran debidamente resguardados?	33	El 90% (9) de las personas encuestadas indica que los recursos de la empresa se encuentran debidamente resguardados, muy importante pues los recursos de la empresa son la base para la generación de valor dentro de la empresa. Por otro lado existe un 10% que indica lo contrario, de esto deducimos que existe un 10% (1) de los recursos de la empresa que no están debidamente resguardados.
¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	34	El 70% (7) de las personas encuestadas indica que, si se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas de forma periódica, esto es muy importante pues ayuda a detectar inconsistencias en el sistema de control y optimizarlo de forma oportuna, evitando riesgos importantes dentro de la empresa. Por otra parte existe un 30% (3) que indica lo contrario, esto indica que la empresa no llega a cubrir el 100% de las áreas o colaboradores de la empresa.

#### 4. Evaluación de la Información y Comunicación:

¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	35	El 90% (9) de las personas encuestadas indica que la información que utiliza y genera es de calidad, pertinente, veraz, oportuna, transparente objetiva e independiente, gracias a las actividades de control implementadas, aporte muy importante a la hora de minimizar riesgos de control, ayuda por lo tanto también a la generación de valor en la empresa.
¿Los sistemas de información implementados aseguran y facilitan la toma de decisiones acertada?	36	El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que los sistemas de información definidos en la empresa aseguran y facilitan la toma de decisiones. Muy importante al ser estas decisiones acertadas y más aún gracias a los sistemas de control interno, esto genera valor dentro de la empresa.
¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre cada una de las áreas y la retroalimentación de las mismas?	37	El 80% (8) de las personas encuestadas indica que la empresa realiza evaluaciones de la efectividad de las líneas de comunicación e información entre cada área y la retroalimentación de las mismas, fortalece mucho más la empresa su ambiente de control interno y específicamente la comunicación e información.

## 5. Evaluación de la Supervisión y monitoreo:

¿Evalúa que los componentes del control interno, estén presentes y funcionan adecuadamente en su área organizacional?	38	El 80% (8) de las personas encuestadas indica que se evalúa la presencia de los componentes del control interno y su adecuado funcionamiento en cada área organizacional, estas evaluaciones permiten optimizar el funcionamiento del sistema de control interno fortaleciendo el ambiente de control dentro de la empresa.
¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	39	El 90% (9) de las personas encuestadas indica que se comunica oportunamente las deficiencias de control interno a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas, esto es bueno en medida que ayudara a corregir estas deficiencias para minimizar riesgos a los que la empresa estaba expuesta.

## 5.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

a). **Primer objetivo específico: Describir, analizar, estudiar, el sistema de control interno de la Empresa (Marinazul SA).**

**Tabla Teórica N° 6: Primer objetivo específico**

AUTOR (ES)	RESULTADOS
Segovia, J. (2011).	Concluye que la falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas. El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz.
Quiroz, P. (2015).	Se ha podido determinar la situación actual de Sistema de Control Interno en la Empresa de Transportes y Servicios de Turismo Moche SRL., presentando un control interno deficiente y la imperiosa necesidad de suprimir y disminuir significativamente los riesgos detectados, el cual se ha visto afectado por no presentar una organización definida y con carentes políticas de manejo de riesgos primordiales detectados en caja y en cuentas por cobrar, cuentas por pagar y personal.
Fernández, S. (2014).	La mayoría de los autores revisados coinciden en que el control interno es una herramienta que permite mejorar la gestión de las empresas en general y de las empresas privadas en particular. Finalmente, la mayoría de los autores revisados, se limitan a describir los aspectos fundamentales del control interno en base a lo que se establece en la teoría, sólo se encontrado un trabajo que cuantifica las empresas que tienen implementado un sistema de control interno, por lo tanto, a partir de un solo trabajo no se puede sacar conclusiones consistentes.
Hurtado, E. (2013).	Mediante el análisis de los Estados Financiero, se ha podido determinar que la aplicación de un sistema de control interno de las existencias, produce un efecto positivo en los resultados económicos y financieros de la empresa Curtiduría Orión SAC. Además se ha podido determinar, que la falta de control interno acarrea directamente pérdidas de los bienes trayendo como consecuencia la disminución en el margen de utilidad.

**b) Segundo objetivo específico: Describir, Analizar y Estudiar la generación de Valor en la empresa (Marinazul SA)**

**Tabla Teórica N° 7: Segundo objetivo específico**

<b>AUTOR (ES)</b>	<b>RESULTADOS</b>
Asociación española para la calidad; (2016)	Señala que el nuevo papel del auditor interno, pasa ahora más que nunca por aportar valor a la organización, en la que su rol no se debe remitir a la mera identificación de observaciones, o no conformidades, sino a la generación de la mejora de la estructura de costes y oportunidades empresariales, a través de modernas técnicas de auditoría, de forma que las mismas dejen de ser un trámite para pasar a convertirse en una fuente de mejora competitiva, y como tal sean valoradas por la alta dirección.
Téllez, J. (2015).	La gerencia debe implementar objetivos que permitan alcanzar en el tiempo el éxito empresarial y que los mercados premien dicho esfuerzo, viéndose reflejado en el valor de mercado. El objetivo que guía y centra todas las acciones de la empresa para cumplir con las expectativas de los inversores es el de maximizar el valor de los accionistas, por lo que las empresas deben implementar una estrategia orientada a la creación de valor, ya que, de lo contrario, difícilmente lograrán dicho objetivo. No solo basta con contar con una estrategia orientada a la creación de valor, está debe de ir acompañada de un sistema de medición adecuado con el propósito de saber sí se está consiguiendo el objetivo en el entendido de que no se puede controlar lo que no se puede medir.
Thomson y Routers. (2014).	La función de control y Auditoría interna basada en la gestión de riesgos se ha convertido en una “palanca” la cual permite el crecimiento y desarrollo de estas actividades. En ese sentido, resulta indispensable que la auditoría interna, además de sus actividades clave de aseguramiento, como una de las líneas de defensa para la efectividad del control interno y cumplimiento con los requisitos regulatorios, busque aportar otra serie de competencias equilibradas, que cumpla con el objetivo de ser un área con retorno de su inversión. En conclusión la función de auditoría interna dentro del control interno debe mantener una comunicación efectiva y constante con los demás grupos de interés; esto con el propósito de generar valor

c) Análisis de los Resultados de acuerdo al primer y segundo objetivo específico:

➤ Estado de Resultados:

ESTADO DE RESULTADOS					
Para el periodo de 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015					
	US\$000				
	2015 AC	2014 AC	2013 AC	2012 AC	2011 AC
Ventas Netas	33,713	32,927	26,711	21,148	14,035
Costo de Ventas	(31,560)	(24,379)	(17,846)	(17,331)	(11,974)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,153</b>	<b>8,548</b>	<b>8,865</b>	<b>3,817</b>	<b>2,061</b>
Ingreso por ajuste al Valor razonable de los AB	(829)	346	995	2,104	1,870
Costo de los cultivos durante el periodo	1,788	(1,413)	(602)	(785)	(2,143)
Ajuste Neto en Valor razonable de los AB	959	(1,067)	393	1,319	(273)
<b>Utilidad después del ajuste de los AB</b>	<b>3,112</b>	<b>7,481</b>	<b>9,258</b>	<b>5,136</b>	<b>1,789</b>
Gastos Administrativos	(1,659)	(2,784)	(2,129)	(1,777)	(1,897)
Gastos de Ventas	(321)	(683)	(687)	(581)	(372)
Otros Ingresos	64	182	299	-	78
Otros Gastos	(805)	(900)	(620)	(379)	(153)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>390</b>	<b>3,295</b>	<b>6,121</b>	<b>2,399</b>	<b>(556)</b>
Ingresos financieros	758	251	130	6	3
Gastos Financieros	(1,785)	(1,283)	(1,468)	(879)	(317)
Diferencia de Cambio	6	266	(174)	(102)	(20)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(631)</b>	<b>2,528</b>	<b>4,609</b>	<b>1,424</b>	<b>(891)</b>
Impuesto a la renta	322	500	(960)	(145)	259
<b>Utilidad del Periodo</b>	<b>(309)</b>	<b>3,029</b>	<b>3,649</b>	<b>1,279</b>	<b>(632)</b>
Depreciación & amortización	1,132	750	661	567	385
<b>EBITDA sin NIC 41</b>	<b>1,305</b>	<b>5,830</b>	<b>6,710</b>	<b>2,026</b>	<b>177</b>

Fuente: Estados Financieros de la Empresa.

Los importes están expresados en Miles de Dólares, Para lo que se utilizó la Constante "K", para representar Miles.

- **Las ventas netas**, han tenido un crecimiento continuo durante los años 2011 al 2014, sin embargo, en el año 2015 el crecimiento no fue el esperado, debido a que se registran dos factores:
  - a) La empresa sufrió efectos del cambio climático lo cual llevo a una baja productividad haciendo esto que las toneladas vendidas estén por debajo de lo presupuestado.
  - b) El mercado Europeo (principal destino de los productos de Marinazul), tuvo oferta muy alta por parte de los países asiáticos,

quienes son mayores productores de langostinos, dando origen a la disminución del precio de los productos.

- En el año 2015, **El costo de Ventas**, Se vio afectado por la baja productividad lo que llevo a la empresa a tener costos demasiado elevados y poco competitivos, el precio de los suministros utilizados en la producción se elevó debido a los estragos de las lluvias, la empresa espera cerrar el ciclo de la cadena de suministro, en un corto plazo Invirtiendo en una planta de alimento balanceado, Siendo esta materia prima la que representa un 60% del costo de producción, esto hará que sus costos de producción disminuyan en un 10%.
- **Los Gastos Administrativos y de Ventas:** en el último periodo 5.9% del total de las ventas, la empresa tiene como objetivo optimizar cada vez más estos gastos hacer más eficiente la gestión financiera, es así como pasan de tener un 16% en el 2011 a tener un 5.9% en el 2015.
- **La Utilidad Antes de Impuestos:** Venía creciendo hasta el año 2014 en donde se obtuvo una utilidad antes de impuestos de 2,528K USD, finalmente en el año 2015 se obtiene una pérdida de 631K USD, esto debido a los factores explicados anteriormente: Excesiva oferta en el mercado que impacto en los precios de venta de los productos ofrecidos, y Efectos del cambio climático que impacto en la producción de langostino; a empresa proyecta recuperar esta perdida en el 2016 obteniendo una utilidad proyectada de aprox. 6,000K USD teniendo en cuenta las mejoras

tecnológicas para aumentar la productividad y la optimización de los costos de producción.

- **El impuesto a la renta:** En algunos años notamos que se obtienen Impuesto a la renta positivo, sobre todo en los años 2011 y 2015 donde se obtiene perdida financiera, esto es debido a los efectos del Impuesto a la renta diferido que se obtiene como consecuencia de las adiciones y deducciones por efectos fiscales y el impuesto obtenido por la pérdida tributaria, los mismos que se irán compensando en los años que se obtenga utilidad tributaria.

➤ **Ratios e Indicadores.**

**Figura N° 1: Evolución de Ratios e Indicadores**

	TO 31.12.15	TO 31.12.14	TO 31.12.13	TO 31.12.12	TO 31.12.11
<i>Ratio Corriente</i>	(6,329)	5,672	5,242	1,326	(2,576)
<i>Efectivo / Pasivo Corriente</i>	3%	2%	5%	9%	3%
<i>Patrimonio + Deuda a largo plazo / Activos Fijos</i>	71%	106%	118%	95%	88%
<i>Patrimonio / Total Pasivo</i>	60%	81%	83%	75%	79%
<i>Total Pasivo / Activo</i>	62%	55%	55%	57%	56%
<i>Días de Cobranza</i>	2	3	4	2	1
<i>Días de pago</i>	11	10	11	7	6
<i>Rotación de Inventarios</i>	7	8	6	4	7
<i>Rotación de Activo</i>	75%	85%	85%	86%	67%
<i>Rotación de Activos Fijo</i>	140%	197%	219%	182%	122%
<i>Utilidad bruta</i>	6%	26%	33%	18%	15%
<i>Utilidad operativa</i>	9%	23%	35%	24%	13%
<i>Ebitda</i>	1,305	5,830	6,710	2,026	177
<i>Ebitda / Ventas</i>	4%	18%	25%	10%	1%
<i>Ebitda / Utilidad Bruta</i>	61%	68%	76%	53%	9%
<i>Retorno sobre patrimonio (ROE)</i>	-2%	18%	26%	12%	-7%
<i>Retorno sobre los activos netos (RONA)</i>	-1%	11%	17%	7%	-5%
<i>Retorno Sobre la Inversión (ROI)</i>	-1%	8%	12%	5%	-3%

Fuente: Estados Financieros de la empresa Marinazul S.A.

✓ **Cálculo del EBITDA:**

**Figura N° 2: Cálculo del Ebitda**

<b>Formula:</b> $EBITDA = (GM - AE - SE) + D\&A$
<b>Se Obtiene:</b> $EBITDA (2011) = (2,061 - 1,897 - 372) + 385 = 177$ $EBITDA (2012) = (3,817 - 1,777 - 581) + 567 = 2,026$ $EBITDA (2013) = (8,865 - 2,129 - 687) + 661 = 6,710$ $EBITDA (2014) = (8,548 - 2,784 - 683) + 750 = 5,830$ $EBITDA (2015) = (2,153 - 1,659 - 321) + 1,132 = 1,305$
<b>Legenda:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>EBITDA</b> : Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización</li><li>• <b>GM</b> : Margen Bruto (Gross Margin).</li><li>• <b>AE</b> : Gastos Administrativos (Administrative Expenses)</li><li>• <b>SE</b> : Gastos de Ventas (Selling Expenses).</li><li>• <b>D&amp;E</b> : Depreciación y Amortización (Depreciation and Amortization)</li></ul>

Fuente: Estados Financieros de la empresa Marinazul S.A.

- **EBITDA**: Es un indicador imprescindible en cualquier análisis fundamental de una empresa, este constituye un indicador aproximado de la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios, considerando únicamente su actividad productiva, eliminando de esta manera, la subjetividad de las dotaciones (gasto por uso de los activos fijos o intangibles “Depreciación y amortización”), el efecto del endeudamiento o la **variabilidad fiscal impositiva**. Al calcular el EBITDA, nos damos cuenta que la empresa a pesar de obtener perdida en el último año su margen operativo generado sin considerar el efecto de la depreciación y amortización del periodo, o su capacidad para generar beneficios, aún sigue siendo positivo llegando a 1,305K USD, es aquí donde observamos que la gestión financiera ha sido

optima y eficaz a pesar de los efectos descritos anteriormente: Excesiva oferta que afecto los precios y Cambio climático que llevaron a la baja productividad.

➤ **Valor económico Agregado (EVA: Economic Value Added):**

**Figura N° 3: Evolución del EVA**

MARINAZUL SA	USD 000				
	2015	2014	2013	2012	2011
Ventas netas	33,713	32,927	26,711	21,148	14,035
Costo de ventas	-31,560	-24,379	-17,846	-17,331	-11,974
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2,153</b>	<b>8,548</b>	<b>8,865</b>	<b>3,817</b>	<b>2,061</b>
Gastos de Ventas	-321	-683	-687	-581	-372
Gastos Administrativos	-1,659	-2,784	-2,129	-1,777	-1,897
Otros Ingresos / Otros Gastos	-741	-718	-321	-379	-75
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-568</b>	<b>4,362</b>	<b>5,728</b>	<b>1,080</b>	<b>-283</b>
Gastos Financieros	-1,785	-1,283	-1,468	-879	-317
Ingresos Financieros	758	251	130	6	3
Diferencia de cambio	6	266	-174	-102	-20
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-1,590</b>	<b>3,595</b>	<b>4,216</b>	<b>105</b>	<b>-618</b>
Impuesto a la Renta	322	500	-960	-145	259
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-1,268</b>	<b>4,096</b>	<b>3,256</b>	<b>-40</b>	<b>-359</b>
Capital de Inversión	9,059	13,195	10,624	10,721	8,135
CPPC (WACC)	9.8%	9.8%	9.8%	9.8%	9.8%
<b>NOPAT</b>	<b>-409</b>	<b>3,053</b>	<b>4,010</b>	<b>756</b>	<b>-198</b>
Capital De Inversión*CPPC	888	1,293	1,041	1,051	797
<b>EVA</b>	<b>-1,297</b>	<b>1,760</b>	<b>2,968</b>	<b>-294</b>	<b>-996</b>

Fuente: Estados Financieros de la empresa Marinazul S.A.

✓ **Cálculo del EVA:**

- Primero Calculamos el NOPAT (Net Operating Profit After Tax):

**Figura N° 4: Cálculo del NOPAT**

<b>Formula</b>	$NOPAT = (OP \times (1 - TR))$
<b>Se Obtiene:</b>	$NOPAT (2011) = (-283 \times (1 - 0.3)) = -198$ $NOPAT (2012) = (1,080 \times (1 - 0.3)) = 756$ $NOPAT (2013) = (5,728 \times (1 - 0.3)) = 4,010$ $NOPAT (2014) = (4,362 \times (1 - 0.3)) = 3,053$ $NOPAT (2015) = (-568 \times (1 - 0.28)) = -409$

- Ahora calculamos el EVA (Economic Value added):

**Figura N° 5: Cálculo del EVA**

<p><b><u>Formula:</u></b></p> $EVA = NOPAT - (IC \times WACC)$
<p><b><u>Se Obtiene:</u></b></p> $EVA_{(2011)} = -198 - (8,135 \times 9.8\%) = -996$ $EVA_{(2012)} = 756 - (10,721 \times 9.8\%) = -294$ $EVA_{(2013)} = 4,010 - (10,624 \times 9.8\%) = 2,968$ $EVA_{(2014)} = 3,053 - (13,195 \times 9.8\%) = 1,760$ $EVA_{(2015)} = -409 - (9,059 \times 9.8\%) = -1,297$

<p><b><u>Legenda:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>NOPAT</b>: Utilidad operativa después de impuestos (Net operating profit after tax)</li> <li>• <b>OP</b> : Utilidad Operativa (Operating Profit)</li> <li>• <b>EVA</b> : Valor económico agregado (Economic Value Added)</li> <li>• <b>IC</b> : Capital Invertido (Invested capital).</li> <li>• <b>WACC</b> : Costo promedio ponderado de capital (Weighted average cost of capital)</li> </ul>
--

Fuente: Estados Financieros de la empresa Marinazul S.A.

- **EVA**: El Valor económico Agregado, EVA (Por sus siglas en ingles), es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa, siendo este el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho la rentabilidad mínima esperada por el accionista; al calcular el EVA en la empresa vemos que hasta el 2014 se ha venido en aumento, siendo este último año de 1,760K USD, sin embargo en el último año vemos que la empresa genera un EVA negativo de 1,297K USD, como consecuencia de las variables descritas anteriormente (Exceso en oferta y cambio climático), las mismas que están dentro del riesgo

inherente del negocio, por lo tanto no son controlables por el sistema de control interno. En la siguiente figura veremos el cálculo del EVA sin considerar el efecto de este riesgo inherente. A pesar de ello el Valor generado desde el 2011 hasta el 2015 ha sido positivo, llegando a cubrir todos los costos obtenidos y superando la rentabilidad mínima esperada por el accionista en 2,141K USD.

**Figura N° 47: EVA, Sin Efecto de Riesgo Inherente**

Marinazul SA	USD 000				
	2015	2014	2013	2012	2011
Ventas Netas	33,713	32,927	26,711	21,148	14,035
Costo de Ventas	-25,285	-24,379	-17,846	-17,331	-11,974
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>8,428</b>	<b>8,548</b>	<b>8,865</b>	<b>3,817</b>	<b>2,061</b>
Gastos de Ventas	-321	-683	-687	-581	-372
Gastos Administrativos	-1,659	-2,784	-2,129	-1,777	-1,897
Otros Ingresos/ Otros Gastos	-741	-718	-321	-379	-75
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>5,707</b>	<b>4,363</b>	<b>5,728</b>	<b>1,080</b>	<b>-283</b>
Gastos financieros	-1,785	-1,283	-1,468	-879	-317
Ingresos Financieros	758	251	130	6	3
Diferencia Cambio	6	266	-174	-102	-20
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>4,686</b>	<b>3,597</b>	<b>4,216</b>	<b>105</b>	<b>-617</b>
Impuesto a la Renta	322	500	-960	-145	259
<b>Utilidad Neta</b>	<b>5,008</b>	<b>4,097</b>	<b>3,256</b>	<b>-40</b>	<b>-358</b>
Capitla de Inversion	9,059	13,195	10,624	10,721	8,135
CPPC (WACC)	9.8%	9.8%	9.8%	9.8%	9.8%
<b>NOPAT</b>	<b>3,995</b>	<b>3,054</b>	<b>4,010</b>	<b>756</b>	<b>-198</b>
Capital de Inversion x CPPC	888	1,293	1,041	1,051	797
<b>EVA</b>	<b>3,107</b>	<b>1,761</b>	<b>2,968</b>	<b>-295</b>	<b>-995</b>

**Explicación:** Para llegar a determinar la generación de Valor en la empresa Marinazul SA, con el sistema de control interno como herramienta, se ha realizado la normalización del Costo de Ventas, basándonos en el promedio del costo histórico de los últimos 4 años, en los que no se vio afectado por las premisas: Oferta de Mercado excesiva y Efectos Climáticos; estando estas premisas dentro del Riesgo inherente del negocio.

Al realizar el cálculo del Valor generado en el 2015, observamos que, sin los efectos del riesgo inherente, el Valor generado para el accionista asciende a 3,107K USD, con esto podemos llegar a afirmar que el sistema de control interno adecuado ayuda a toda organización a generar valor para el accionista.

**Tabla Teórica N° 8: Análisis de los resultados**

<u>Variables</u>	<u>Análisis de los Resultados</u>
El sistema de control interno	<p>Dentro de la organización, se cuenta con un área de control interno y un sistema de control interno implementado y definido; los colaboradores de la empresa tienen pleno conocimiento de las normas de control interno implementadas, sin embargo existe una opinión dividida acerca de si las mismas cumplen con las necesidades de la empresa; en la encuesta realizada ante esta pregunta el 40% respondió negativamente, el otro 60% lo hizo de forma positiva, esto coincide cuando se pregunta sobre si estas están funcionando de forma positiva dentro de la empresa obteniendo un 20% de respuestas negativas mientras que un 80% lo hace de forma positiva. La empresa realiza la evaluación del cumplimiento de estas normas a través de Instrumentos de control, evaluación de cumplimiento de las metas, evaluación del uso adecuado de activos y recursos de la empresa. Dentro de la empresa existen riesgos de control a los cuales la empresa se encuentra expuesta, un 33% de sus colaboradores opina que la empresa no está preparada para afrontar estos riesgos, mientras que un 67% indica que si lo está. Para minimizar estos riesgos la empresa primero los evalúa a través de las siguientes herramientas: Pruebas de control, análisis de factores internos y externos, y evaluación del cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, la empresa cuenta con actividades de supervisión y monitoreo en cada área, las cuales fueron calificadas en un 70% como eficiente, y un 30% como poco eficientes. Las encuestas realizadas nos indican que la empresa cumple de forma oportuna, transparente, objetiva e independiente con la comunicación de la implementación, modificación o reemplazo de las normas de control. A pesar de todo, la empresa algunas veces se ha visto afectada por riesgos operacionales no previstos generando pérdidas y destruyendo valor. A esto surgió la pregunta a los colaboradores resultando lo siguiente; el 90% de los colaboradores encuestados, está plenamente convencido de que ante un sistema de control interno ineficiente en la prevención de riesgos la empresa estaría destruyendo valor para el accionista. Por último en las encuestas realizadas el 80% de los colaboradores señalan que las tareas realizadas por el área de control interno son eficientes; mientras que el 20% restante lo califica como poco eficiente, lo que nos demuestra que el</p>

	<p>sistema de control interno no está llegando a todas las áreas o no está cumpliendo con los objetivos de cada una de las áreas y las actividades de la empresa al 100%.</p>
<p>La generación de valor, en la empresa Marinazul S.A</p>	<p>El siguiente punto trataremos de explicar la generación de valor en la empresa Marinazul SA; desde hace años la empresa viene utilizando como indicador de gestión el EBITDA, por sus siglas en inglés (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), este indicador nos permite medir la rentabilidad neta sin incluir aquellos gastos que no representan salida de dinero así como tampoco incluye los impuestos y gastos por intereses, en otras palabras mide la eficacia operativa de las empresas a lo largo de un periodo de evaluación, no debemos confundir el EBITDA con el flujo de caja que puede generar la empresa afirmar esto nos puede llevar a confusión y hasta toma de decisiones errónea, este indicador en la empresa Marinazul SA, ha sido positivo y favorable durante los últimos 5 años, teniendo caída en el año 2015 del 78% con respecto al año 2014 y del 13% en el 2014 con respecto al 2013, hasta el 2012 venía creciendo muy considerablemente. Además de eso la empresa también utiliza otros indicadores como el ROE (Return on Equity), el RONA (Return on Net Assets) y el ROI (Return on Investments); tanto el ROE como el RONA en el último año analizado 2015, resulto negativo, en el 2014 tenía 18% y 11% respectivamente, el ROI por otro lado solo represento el 8% para el año 2014; para el 2015 fue -1%.</p> <p>Por otro lado, la Gerencia General se encuentra sincronizada con la Gerencia de Finanzas con el objetivo final de hacer más eficaz y eficiente la compañía y de esta forma conseguir la generación de valor continua para el accionista. La gerencia de la compañía define la Generación de valor como la medida del éxito en la gestión empresarial representados en beneficios económicos.</p> <p>Dentro de la empresa el indicador utilizado para medir la generación de valor es el EVA (Economic Value Added), o valor económico agregado en español. Este indicador está pensado utilizarse dentro de la gerencia para la determinación de la eficacia de la gestión de cada una de las áreas, de esta forma en cuanto lo tengan en funcionamiento permitirá una política de incentivos más asertiva, ya que no solo basta con generar utilidades sino que se debe generar valor para el accionista, es así que una compañía puede estar generando utilidades sin embargo a la misma vez puede estar destruyendo valor, si el EVA no supera el Costo de oportunidad de la inversión. En la empresa en los últimos años el EVA ha venido aumentando, siendo su máximo en el año 2013 llegando a generar valor por 2,968K USD, sin embargo, esto no se repite en el año 2015 en donde la empresa perdió valor por 1,297K USD, esto se da debido a la baja de precios de mercado internacional y de la caída en la productividad del langostino por cuestiones de cambio climático; estas dos últimas</p>

	<p>premisas responden al concepto de Riesgo Inherente del negocio, por lo que en la figura 47 de los anexos se llegó a determinar el valor de la empresa sin considerar el efecto del riesgo inherente que afectó el 2015, llegando este a generar un valor para el accionista de 3,107K USD. Dentro del cuestionario y las revisiones realizadas se llegó a determinar que muchos de los factores que afectan la caída del EBITDA, el EVA y otros indicadores de gestión de la empresa se debe básicamente a algunas debilidades en el sistema de control interno ante los riesgos operacionales, de control, pero sobre todo ante los riesgos inherentes y de detección a los que se encuentra expuesta la empresa; ante desastres naturales, o cambios climáticos que se reflejan en pérdida en la producción parcial o total en algunos campos, así mismo debilidades en el control de detección ya que en algunos casos las actividades principales de la empresa se ven afectadas por la ineficiencia de algunas de las áreas, esto debido a la alta rotación de personal existente. La empresa actualmente ha contratado seguros que ayuden a prevenir posibles pérdidas por fenómenos naturales, accidentes provocados o efectos del cambio climático, esto ayudara a reducir las pérdidas que resultan debido a estos fenómenos y disminuirá las posibilidades de destruir valor a los accionistas.</p>
--	--

d) **Tercer objetivo específico: Determinar la relación entre el sistema de control interno y la generación de valor de la empresa**

**Marinazul S.A.**

**Tabla Teórica N° 9: Tercer objetivo específico**

Elementos de comparación	Resultados respecto al Primer y segundo objetivo específico (perspectiva de los Autores).	Perspectiva propia en base a la evaluación de los resultados	Resultado
<b>Sistema de control Interno</b>	El sistema de control interno es una herramienta primordial que permite mejorar la gestión de las empresas (Fernández S, 2014). Se ha podido determinar que un sistema de control interno implementado de forma adecuada produce un efecto positivo en los resultados económicos y financieros de la empresa, por el contrario, la falta de un sistema de control interno acarrea pérdidas o disminución en los resultados de la empresa. (Hurtado E, 2013).	Un área de control interno con un sistema de control interno bien definidos e implementados ayudan a la empresa a controlar, disminuir y extinguir riesgos a los cuales la empresa se encuentra expuesta, las actividades de supervisión y monitoreo toman un papel importante todas vez que permiten hacer seguimiento y “feedback” ante procedimientos de control que no estén funcionando adecuadamente, La comunicación permite la difusión adecuada de las mejoras, cambios o publicación de nuevas normas de control interno.	Coinciden
<b>Generación de Valor en la empresa Marinazul SA</b>	La función del control interno basada en la gestión de riesgos se ha convertido en una “palanca”, la cual permite el crecimiento y desarrollo de estas actividades. En ese sentido el control interno debe buscar aportar otra serie de competencias equilibradas, que cumpla con el objetivo de ser un área con retorno de su inversión. En conclusión, la función de auditoria interna dentro del control interno debe mantener una comunicación efectiva y constante con los demás grupos de interés; esto con el propósito de generar valor (Thomson y Routers -2014). El EVA es la medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor , que a ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite la calidad en la toma de decisiones (Tully, P 5)	La generación de Valor dentro de la empresa está ligada a la maximización del éxito en la gestión de la empresa, esto se refleja en un retorno de la inversión mayor al costo de oportunidad del accionista, hoy en día una de las principales herramientas para la mejora o adecuada gestión de las empresas es el sistema de control interno, debiendo ser este una herramienta sofisticada que nos permita detectar y minimizar riesgos llevándonos así a optimizar la gestión y por ende a crear valor para el accionista, dentro de la empresa Marinazul SA, se ha definido como objetivo específico la generación de valor, y como herramienta fundamental el sistema de control interno para la gestión adecuada de la empresa. En la empresa en los últimos años el EVA ha venido aumentando, siendo su máximo en el año 2013 llegando a generar valor por 2,968K USD, en el año 2015 sin considerar el riesgo inherente se generó valor por 3,107K USD, los efectos del riesgo inherente se debieron a factores externos: la baja de precios de mercado internacional y de la caída en la productividad por cuestiones de cambio climático; hoy en día la empresa cuenta con seguros que le permiten minimizar perdidas ante cualquier tipo de riesgo inherente a los que se encuentre expuesto el negocio.	Coinciden

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1 Conclusiones Sobre el Primer Objetivo Específico:**

Se estudió, analizó y describió el sistema de control interno a través de las diferentes herramientas aplicadas, llegándose a determinar que el área de control interno, así como el sistema de control interno implementados en la empresa Marinazul SA cumple con las condiciones necesarias para la detección y minimización de riesgos de control, de detección e inherentes a los cuales la empresa se encuentra expuesta. Contando con las características o componentes claves: ambiente de control, evaluación de riesgos, Actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo; siendo estas además adecuadas y eficientes para las actividades de la empresa.

### **6.2 Conclusiones Sobre el Segundo Objetivo Específico:**

Se describió, analizó y estudió la generación de valor en la empresa Marinazul SA. Encontrando así a una organización debidamente instruida y sincronizada con el concepto de generación de valor, siendo para ellos el efecto que trae consigo la maximización del éxito en la gestión de la empresa, llevándonos a generar un retorno de la inversión que va más allá del costo de oportunidad del accionista; aplicando para ello el EVA como indicador de medición para la generación de valor, al interpretar el mismo definimos que un EVA negativo nos estaría generando destrucción de valor, por lo que el accionista o inversionista debería pensar en buscar un nuevo negocio para invertir; o pensar seriamente optimizar de forma oportuna las decisiones de las gerencias claves para mejorar los resultados financieros; por el contrario un EVA positivo nos

indica que la empresa está generando valor para el accionista, siendo este mayor que el costo de oportunidad del accionista.

### **6.3 Conclusiones Sobre el Tercer Objetivo Específico:**

Gracias al diagnóstico realizado al revisar los Estados financieros de la empresa y la revisión del cálculo del EVA se ha determinado la relación entre el sistema de control interno y la generación de valor de la empresa Marinazul SA. Llegando a lo siguiente:

La generación de valor llega con la maximización de la rentabilidad con respecto a los recursos invertidos y teniendo en cuenta el costo de oportunidad del accionista, todo esto se obtiene mediante el éxito en la gestión de la empresa, en teoría si tenemos una gestión empresarial eficaz y eficiente lograremos generar valor para el accionista; a su vez se determinó que el éxito en la gestión empresarial tiene como herramienta principal o como columna vertebral al sistema de control interno; en definitiva un sistema de control interno adecuado nos llevara a una gestión y administración del riesgo exitosa y está a generar valor para la empresa.

### **6.4 Conclusión General:**

Como conclusión general nos basamos en el objetivo general de la investigación realizada el cual se define de la siguiente manera:

**Determinar la influencia del sistema de control interno en la generación de valor de la empresa Marinazul SA en los últimos Cinco años (2011-2015).**

De las revisiones realizadas dentro del marco teórico de las variables de investigación, así como los análisis de las herramientas aplicadas (Observación directa, Encuesta, Cuestionario); llegamos a la conclusión general de que el sistema de control interno Si influye en la generación de valor de la empresa Marinazul SA en los últimos cinco años.

Como pruebas de campo para nuestra afirmación, tenemos el análisis de los cuestionarios para determinar la situación actual del sistema de control interno en sus cinco componentes (Ambiente de Control, evaluación de riesgos, Actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo), así como los análisis de los Estados financieros de la empresa, determinando los siguientes ratios:

- **EVA:** La empresa cuenta con un EVA positivo acumulado durante los últimos cinco años de 6,545K USD Esto sin considerar el Efecto Generado por el Riesgo inherente del negocio del año 2015, el mismo que por naturaleza esta fuera del alcance del sistema de control interno. Esto se explica en el análisis de resultados (Figura N° 47)
- **EBITDA:** Es otro indicador que se usa en la empresa el cual ha sido positivo durante los últimos cinco años, siendo su pico más alto en el año 2013 llegando a 6,710K USD. (Figura N ° 43).

También se analizaron otros indicadores como el ROI, ROE, RONA, Entre otros, que se detallan en los anexos del presente trabajo de investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Asociación española para la calidad. (Abril del 2016). Madrid España. Cómo aportar valor en las Auditorías - Auditores avanzados en Sistemas de Gestión; Madrid España. Párrafo tomado de: Foro Asociación para la calidad.
2. Téllez J. (2015). “Un análisis empírico de la creación de valor de las empresas que cotizan en la Bolsa de Mexicana de Valores”. México. Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria.
3. Thomson & Reuters. (2014). Generación del Valor a través de la función de auditoría interna – México; Revista puntos finos.
4. Segovia J. (2011). “Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno para la Compañía Datugourmet CIA. LTDA.” Quito-Ecuador.
5. Bonilla L. (2010). Revista nacional de administración, El valor económico agregado en el valor del negocio.
6. Garrido B. (2011). “Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido”. Venezuela; Espec. de Posgrado.
7. Quiroz P. (2015). “Propuesta Implem. de un sistema de control interno para la mejora de la gestión Económica-Financiera de la empresa de Transportes y Servicios Turismo Moche SRL”. Universidad Nacional de Trujillo.
8. Fernández S. (2014). “El control interno y su Influencia En la Gestión de las Empresas Privadas De Latinoamérica, Perú y Chimbote, 2013”. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.

9. Hurtado E. (2013). “El control Interno de las Existencias y su Incidencia en los resultados Económicos y Financieros de la empresa Curtiduría Orión SAC, en la Ciudad de Trujillo, Año2012”. Universidad Nacional de Trujillo.
10. Mendiola A. & Chara J. & Jara N. & Pérez M. & Suazo J. & Valenzuela H. & Aguirre C. (2011). Estrategia de Generación de Valor en una Empresa de Distribución Eléctrica. Lima: Universidad ESAN 2011-221p. (Serie Gerencia para el Desarrollo; 24).
11. Mendiola A. & Dávila O. & Lujan N. & Muñoz R. (2010). Marco Normativo y Generación de Valor en Empresas Mineras: Análisis Comparativo entre Perú y Chile. Lima: Universidad ESAN, 2010.- 222p. Primera edición. (Serie Gerencia para el Desarrollo; 15).
12. Buzo J. (2014). Revista Punto de Vista: transición al nuevo COSO 2013.
13. Brenes L. (2004). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José: EUNED.
14. Collison C. (2005). Companies Can Turn Reporting Into Business Value. Quality Progress, 38 (8), 12-20.
15. Aguirre J. (1997). Control Interno: Áreas específicas de implantación y control. Didáctica multimedia, S.A. Tomo III. Madrid, España.
16. Defliese P. & Sullivan J. & Jaenicke H. & Gnospelius R. (1996). Auditoria. Sistema de control interno; definiciones; ciclos de operación; riesgo; muestreo; procesamiento electrónico de datos; Administración. México D.F, México: Limusa.
17. Bernal F. (2011). Revista Asesor Empresarial: NIA 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno parte I.

## VI ANEXOS

### 6.1 Encuesta:



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

### CUESTIONARIO DE TESIS

El siguiente cuestionario tiene por finalidad recoger información de la empresa Marinazul S.A. para el desarrollo del trabajo de investigación denominado “El sistema de control interno como herramienta para la generación de valor en la Empresa Marinazul S.A.”

La información que usted proporcionará será utilizada solo para fines académicos por lo que se le agradece su valiosa información y colaboración.

### PREGUNTAS:

Marque la alternativa (s) que considere conveniente:

1. ¿La empresa cuenta con un área de control interno?

Si ( ) No ( )

2. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno?

Si ( ) No ( )

3. Conoce usted las normas de control interno que se han implementado en la empresa.

Si ( ) No ( )





## 6.2 Cuestionario de Evaluación del sistema de Control Interno.



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

#### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**“El sistema de control interno como herramienta para la generación de valor en la Empresa Marinazul S.A.”**

#### Evaluación del sistema de control Interno.

**NOTA: El presente cuestionario, se aplicó a las diferentes áreas de la empresa; así mismo se realizó la evaluación mediante la observación directa con el fin de contrarrestar las respuestas del mismo.**

#### 1. Evaluación del Ambiente de control:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
1. La Empresa Cuenta con un código de Ética			
2. Se Promueve la difusión del Código de Ética			
3. Existe un MOF y un ROF que este actualizado de acuerdo a estructura organizacional.			
4. Se Promueve y difunde la Observancia de las normas de control interno implementadas en la empresa.			

#### 2. Evaluación de la Administración de Riesgo:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
5. Se Promueve la cultura de administración y evaluación de Riesgos, Existe personal capacitado responsable del proceso.			
6. Se realiza la Evaluación y documentación de riesgos en las principales actividades y procesos de la empresa.			

7. Se considera dentro de esta evaluación la posibilidad de Fraude y de Error.			
8. Cuentan con matrices de administración de riesgo las principales actividades y procesos dentro de la empresa			
9. Existe un plan de contingencia para cada una de las actividades y procesos principales de la empresa.			
10. La empresa cuenta con planes de recuperación ante posibles desastres naturales (Riesgos Inherentes al negocio)			
11. Las matrices de riesgo, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de las principales actividades y procesos de la empresa están actualizados			

### 3. Evaluación de las actividades de control:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
12. Los controles Implementados apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos			
13. Los procedimientos de control en las principales Actividades y procesos están documentados en un manual de procedimientos			
14. El manual de procedimientos esta actualizado y acorde a la estructura organizacional de la empresa			
15. Se realizan actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos			
16. Los sistemas de información soportan todas las actividades principales y procesos de la empresa			
17. El programa de trabajo y los indicadores de gestión (Programa-Presupuestal) esta difundido al personal			
18. Los recursos de la empresa (Financiero, materiales, y tecnológicos) se encuentran debidamente resguardados			
19. Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas			

#### 4. Evaluación de la información y Comunicación:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
20. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?			
21. ¿Los sistemas de información implementados aseguran y facilitan la toma de decisiones acertada?			
22. Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre cada una de las áreas y la retroalimentación de las mismas.			

#### 5. Evaluación de la Supervisión y monitoreo:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
23. Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su área organizacional			
24. ¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?			

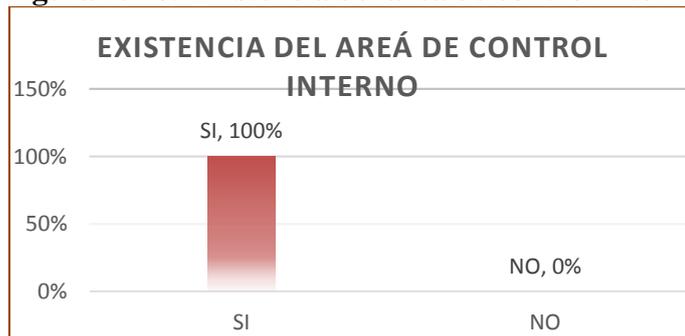
## I. ENCUESTA

### 1.- ¿La empresa cuenta con un área de control interno?

**Tabla 1: Existencia del área de control Interno.**

<u>Alternativa</u>	<u>Fr. Absoluta</u>	<u>Porcentaje</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 6: Existencia del área de control interno**



Fuente: Tabla N°1  
Elaboración Propia.

**Interpretación:**

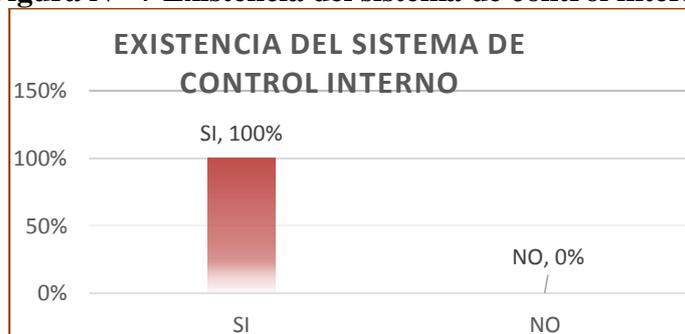
Del 100% (10), La totalidad respondió que sí existe un área de control interno dentro de la organización. por lo tanto. se deberá estudiar el sistema de control interno de la misma.

### 2.- ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno?

**Tabla 2: Existencia del Sistema de control interno**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 7 Existencia del sistema de control interno**



Fuente: Tabla N°2  
Elaboración Propia.

**Interpretación:**

El 100% (10) de las personas encuestadas respondió que sí existe un sistema de control interno dentro de la empresa, lo que nos hace continuar en nuestra investigación al querer determinar la influencia del mismo en la generación de valor.

3.- ¿Conoce usted las normas de control interno que se han implementado en la empresa?

**Tabla 3: Conocimiento de las Normas de Control Interno**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 8: Conocimiento de las normas de control interno**



Fuente: Extraído de la Tabla N°3  
Elaboración Propia.

Interpretación:

La totalidad de las personas encuestas respondió afirmativamente ante la pregunta sobre el conocimiento de las normas de control interno implementadas dentro de la empresa.

#### 4.- ¿Las normas o reglamentos están acorde con las necesidades de la empresa?

**Tabla 4: Normas y Reglamentos acorde con las necesidades**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	6	60%
NO	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 9: Normas y reglamentos acorde a las necesidades**



Fuente: Tabla N°3  
Elaboración Propia.

**Interpretación:**

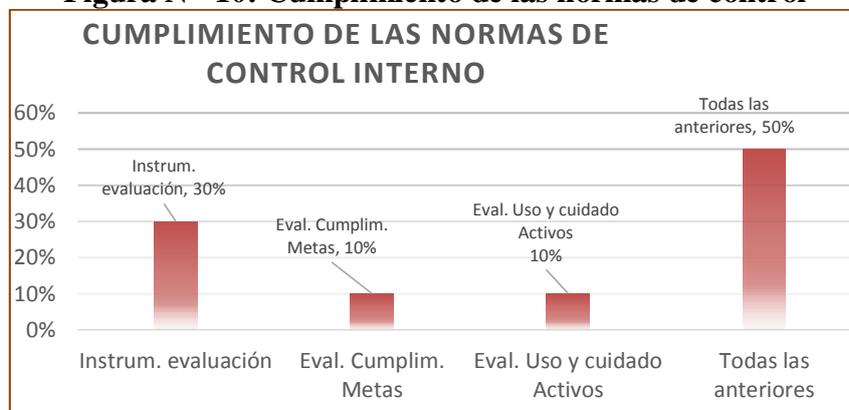
Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 60% (6) respondió que las normas o reglamentos implementados en la empresa están acorde con las necesidades de esta, mientras que un 40% (4) respondió de forma negativa. Lo que nos hace pensar en una falencia en un elemento importante como es la información dentro de la empresa.

**5.- ¿Cómo Evalúa la empresa el cumplimiento de las normas de control interno?**

**Tabla 5: Cumplimiento de las normas de control**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	3	30%
EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE METAS	1	10%
EVALUACION DEL USO Y CUIDADO ACTIVOS	1	10%
TODAS LAS ANTERIORES	5	50%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 10: Cumplimiento de las normas de control**



Fuente: Tabla N°5  
Elaboración Propia

**Interpretación:**

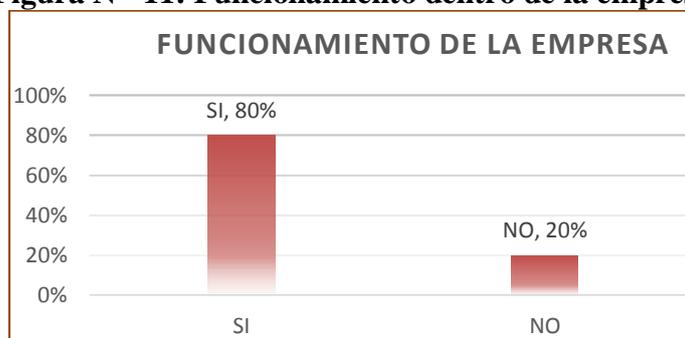
Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 50% (5) respondió que la empresa evalúa el cumplimiento de las normas de control interno a través de instrumentos, cumplimiento de metas, y evaluación del uso y cuidado de los activos, hubo un 30% (3) que respondió que solo usan instrumentos de evaluación. Mientras que el 20% (2) restante respondió que usaba otras técnicas.

**6.- ¿Las normas de Control interno están funcionando en forma positiva dentro de la empresa?**

**Tabla 6: Funcionamiento dentro de la empresa.**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 11: Funcionamiento dentro de la empresa**



Fuente: Tabla N°6; Funcionamiento de la empresa.  
Elaboración Propia

**Interpretación:**

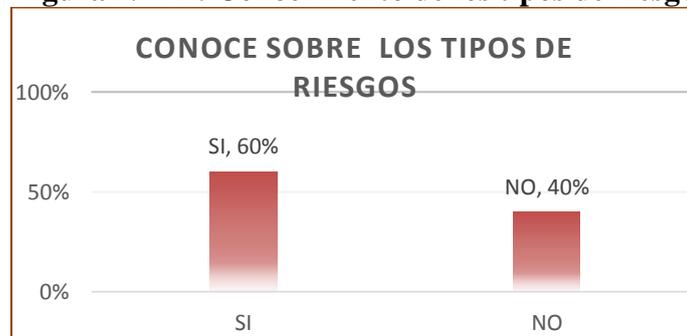
Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 80% (8) respondió que las normas de control interno funcionan de forma positiva en la empresa, esto indica que el control interno ha contribuido a minimizar riesgos dentro de la empresa. Y el 20% (2) indicó que no está cumpliendo con el objetivo de control interno.

**7.- ¿Conoce usted sobre algún tipo de riesgo de control al cual la empresa se encuentra expuesta?**

**Tabla 7: Conoce sobre los Tipos de Riesgos**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
<b>SI</b>	6	60%
<b>NO</b>	4	40%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Figura N° 12: Conocimiento de los tipos de riesgo**



Fuente: Tabla N°7  
Elaboración Propia.

**Interpretación:**

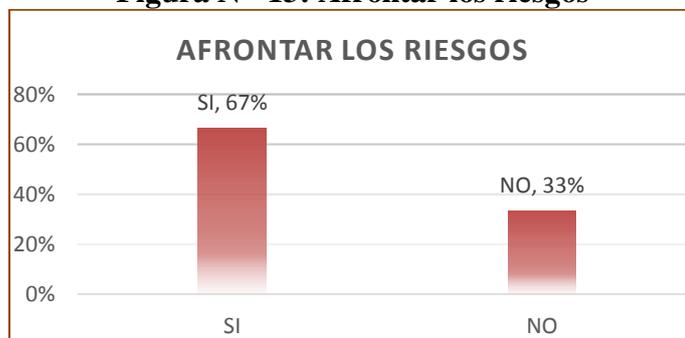
Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 60% (6) respondió que la empresa si se encuentra expuesta a riesgos de control, y el restante 40% (4) indico que desconoce algún riesgo que pueda afectar a la empresa.

## 8.- ¿La empresa está preparada para afrontar estos riesgos?

**Tabla 8: Afrontar los Riesgos.**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 13: Afrontar los riesgos**



Fuente: Tabla N° 8  
Elaboración Propia.

### Interpretación:

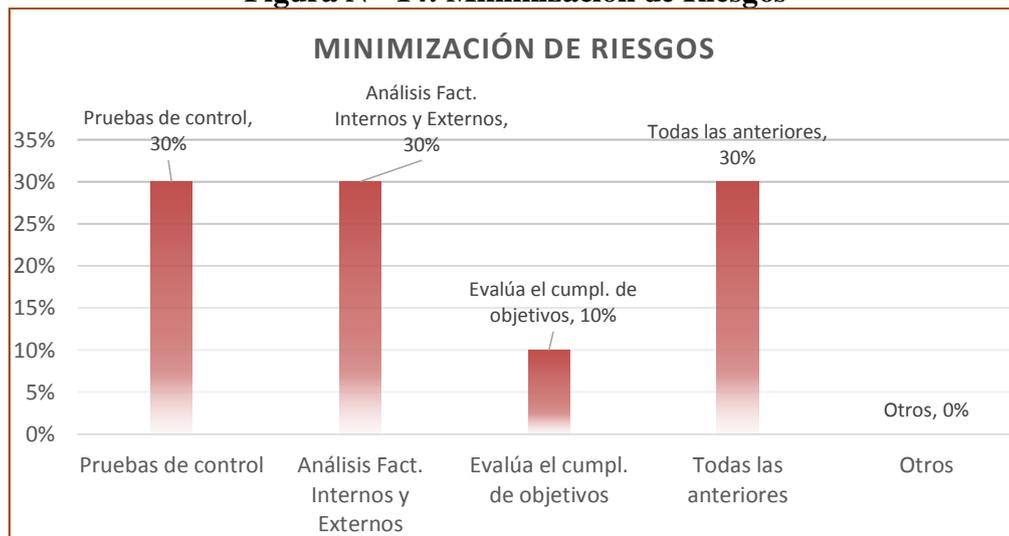
Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 70% (7) indicó que la empresa sí está preparada para afrontar dichos riesgos, dando a entender que ante existencias de riesgos el sistema actual responderá de forma correcta. Mientras que otro 30% indicó que la empresa no está preparada para afrontar riesgos, esto nos da a entender que no todas las áreas están preparadas para afrontar riesgos empresariales.

**9.- ¿Cómo evalúa la empresa la minimización de riesgos?**

**Tabla 9: Minimización de Riesgos**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
PRUEBAS DE CONTROL	3	30%
ANÁLISIS FACT. INTERNOS Y EXTERNOS	3	30%
EVALÚA EL CUMPL. DE OBJETIVOS	1	10%
TODAS LAS ANTERIORES	3	30%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 14: Minimización de Riesgos**



Fuente: Tabla N°9  
Elaboración Propia.

**Interpretación:**

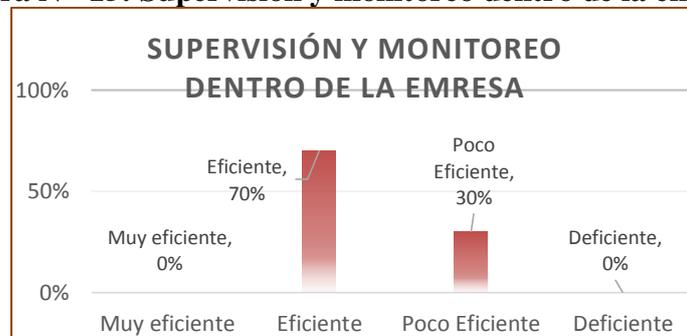
Del total (10) de las personas encuestadas solo un 30% (3) respondió que la empresa usa: pruebas de control, análisis de factores internos y externos y evaluación de cumplimiento de objetivos para la minimización de riesgos en la empresa, Mientras que un 30% (3) respondió que solo usa pruebas de control, otro 30% (3) solo usa el análisis de los factores internos y externos, y un 10% (1) evalúa el cumplimiento de objetivos.

**10.- ¿Cómo considera usted las actividades de supervisión y monitoreo dentro de la empresa?**

**Tabla 10: Supervisión y Monitoreo dentro de la empresa.**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
MUY EFICIENTE	0	0%
EFICIENTE	7	70%
POCO EFICIENTE	3	30%
DEFICIENTE	0	0%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 15: Supervisión y monitoreo dentro de la empresa**



Fuente: Tabla N°10  
Elaboración Propia.

**Interpretación:**

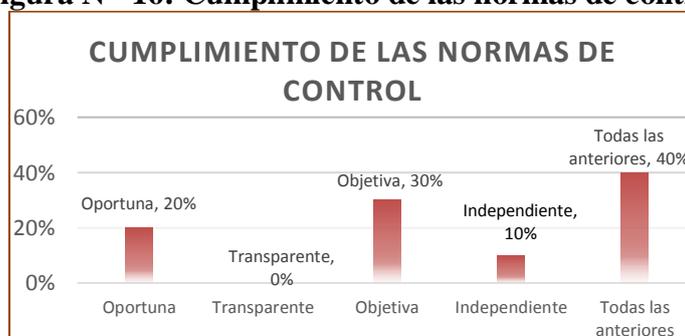
Del 100% (10) de las personas encuestadas, el 70% (7) considera que las actividades de control y monitoreo realizadas dentro de la empresa son eficientes, siendo así se está confirmando a medida que se va avanzando con las preguntas, que el sistema de control interno de la empresa está ayudando a minimizar riesgos y por ende a generar valor. El 30% (3) restante indica que dichas actividades no están siendo eficientes, esto debería revisarlo de inmediato los responsables a fin de que las actividades de supervisión y monitoreo lleguen a 100% de la empresa.

**11.- ¿La comunicación entre el responsable del cumplimiento de las normas de control de la empresa con los responsables de las otras áreas es?**

**Tabla 11: Cumplimiento de las normas de control**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
OPORTUNA	2	20%
TRANSPARENTE	0	0%
OBJETIVA	3	30%
INDEPENDIENTE	1	10%
TODAS LAS ANTERIORES	4	40%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 16: Cumplimiento de las normas de control**



Fuente: Tabla N°11  
Elaboración Propia.

**Interpretación:**

Del 100% (10) de las personas encuestadas existe un 40% (4) que indica que la comunicación entre los responsables del cumplimiento de las normas de control y las demás áreas es oportuna, transparente, independiente y objetiva; Es muy importante que la comunicación tenga todas estas características pues cumple con los requisitos para optimizar el sistema de control interno. Por otro lado existe un 30% (3) que indica que solo es objetiva, otro 20% (2) que indica que es oportuna y un 10% (1) que indica que es independiente.

12.- ¿En la empresa han surgido riesgos que han afectado las operaciones de la empresa generando pérdidas?

**Tabla 12: Riesgos operacionales**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SIEMPRE	0	0%
MUCHAS VECES	1	10%
POCAS VECES	9	90%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 17: Riesgos operacionales**



Fuente: Tabla N° 12: Riesgos Operacionales  
Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 90% (9) de las personas encuestadas considera que han sido pocas las veces que han surgido riesgos que han afectado las operaciones de la empresa, confirmando que el trabajo que soporta el sistema de control interno es adecuado y minimiza riesgos dentro de la empresa. Mientras que por otro lado solo existe un 10% (1) que indica que muchas veces han surgido riesgos que han afectado a la empresa.

**13.- ¿Un sistema de control interno ineficiente en la prevención de riesgos, puede llegar a destruir valor en la empresa?**

**Tabla 13: Sistema de Control Interno**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 18: Sistema de control**



Fuente: Tabla N° 13: Sistema de Control Interno  
Elaboración propia.

**Interpretación:**

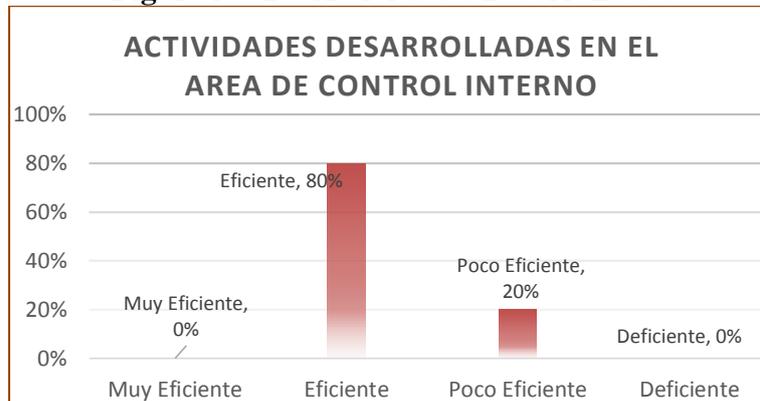
El 90% (9) de las personas encuestadas es consciente de que un sistema de control mal implementado o ineficiente en la prevención de riesgos destruye valor en la empresa, lo cual prueba la noción que tienen los colaboradores sobre la importancia de un sistema de control interno eficiente en la prevención de riesgos y su influencia en la generación de valor.

**14.- ¿Cómo Califica usted las actividades desarrolladas en el área de control interno?**

**Tabla 14: Actividades Desarrolladas en el Área de Control Interno**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
MUY EFICIENTE	0	0%
EFICIENTE	8	80%
POCO EFICIENTE	2	20%
DEFICIENTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 19: Actividades Desarrolladas**



Fuente: Tabla N° 14: Cumplimiento de las tareas del área de control interno  
Elaboración propia.

**Interpretación:**

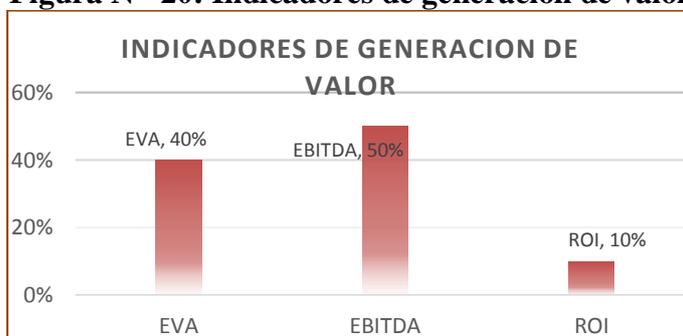
El 80% (8) de las personas encuestadas considera que las actividades desarrolladas en el área de control interno dentro de la empresa es eficiente, esto nos indica la fortaleza del área de control interno en la ardua tarea de minimizar riesgos y el 20% (2) señala que es poco eficiente, lo que indica que se debe de realizar un trabajo más completo para obtener un 100% como resultado.

15.- ¿Con cuál de los siguientes indicadores, la empresa mide la generación de Valor?

**Tabla 15: Indicadores de generación de Valor**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
EVA	4	40%
EBITDA	5	50%
ROI	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 20: Indicadores de generación de valor**



Fuente: Tabla N° 15: Indicadores de generación de valor  
Elaboración propia.

**Interpretación:**

El 50% (5) de las personas encuestadas indica que el EBITDA es el indicador con el que la empresa mide la generación de valor en la empresa, sin embargo existe un 40% (4) que indica que el EVA es el indicador. Al analizar esta respuesta nos damos cuenta que la empresa usa varios indicadores, sin embargo, como sabemos el indicador que mide la generación de valor es el EVA.

## 16- ¿La empresa cuenta con un código de ética?

**Tabla 16: Código de Ética de la empresa**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 21: Código de Ética de la empresa**



Fuente: Tabla N° 16: Código de Ética de la empresa  
Elaboración propia

### Interpretación:

El 100% (10) de los colaboradores respondieron que la empresa si cuenta con un código de ética lo que indica el fortalecimiento de la cultura ética de la organización, esto ayuda a linear los principios de conducta y ética, que determinara el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## 17.- ¿Se promueve la difusión del código de ética?

**Tabla 17: Difusión del Código de ética**

ALTERNATIVA	FR. ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 22: Difusión del Código de ética**



Fuente: Tabla N° 17: Difusión del código de ética  
Elaboración propia

### Interpretación:

El 90% (9) respondió que sí se promueve la difusión del código de ética y el 10% (1) respondió lo contrario, la mayoría de colaboradores nos da a conocer que la empresa si este cumplimiento con la difusión del código de ética, ya que no basta solo con tener un código de ética sino en hacer que este se haga de conocimiento entre los colaboradores de la empresa.

**18.- ¿Existe un MOF y un ROF que este actualizado de acuerdo a la estructura organizacional?**

**Tabla 18: Existencia del MOF y ROF**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 23: Existencia del MOF y ROF**



Fuente: Tabla N° 18: Existencia del MOF y ROF  
Elaboración propia

**Interpretación:**

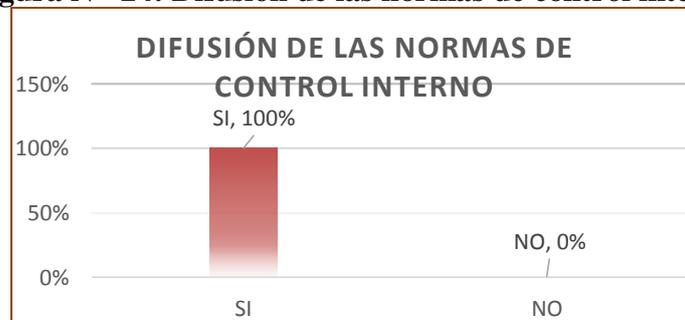
El 80% (8) respondió que la empresa si cuenta con un MOF y un ROF que esta actualizado de acuerdo a la estructura organizacional, lo que indica la posibilidad de un funcionamiento eficiente dentro de la empresa. Mientras que un 20% (2) responde lo contrario, esto nos indica que en este punto la empresa no ha llegado a todos los colaboradores al anunciar las actualizaciones de su manual de organizaciones y funciones y su reglamento, este punto es muy importante pues estos son los lineamientos para cada una de las actividades y funciones que debe desempeñar un colaborador o un área determinada y como debe hacerlo.

**19.- ¿Se promueve o difunde la observancia de las normas de control interno implementadas en la empresa?**

**Tabla 19: Difusión de las Normas de Control Interno**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Figura N° 24: Difusión de las normas de control interno**



Fuente: Tabla N° 19: Difusión de las normas de control interno  
Elaboración propia

**Interpretación:**

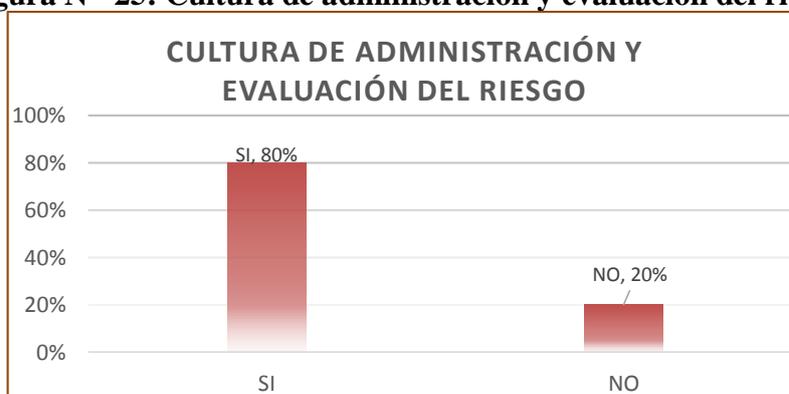
El 100% (10) respondió que la empresa si promueve y difunde la observancia de las normas de control interno implementadas en la empresa, esto es muy importante ya que define y conlleva a que la empresa se encuentre debidamente informada con respecto a estas normas que rigen el orden y que dirigen los objetivos y metas de la empresa.

20.- ¿Se promueve la cultura de administración y evaluación de Riesgos, existe personal capacitado responsable del proceso?

**Tabla 20: Cultura de Administración y Evaluación de Riesgo**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 25: Cultura de administración y evaluación del riesgo**



Fuente: Tabla N° 20: Cultura de administración y evaluación del riesgo  
Elaboración propia

Interpretación:

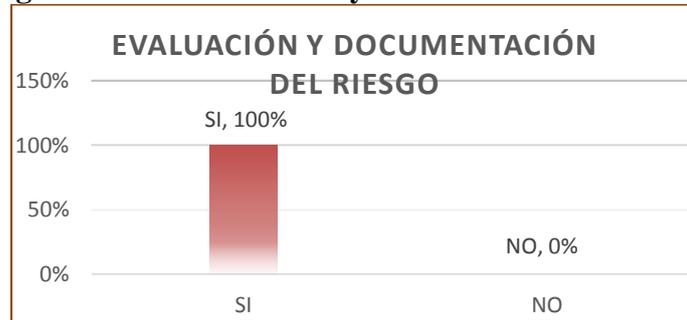
El 80% (8) respondió que la empresa si promueve la cultura de administración y evaluación de Riesgos y que existe personal capacitado responsable del proceso, y el 20% (2) respondió lo contrario. Esto indica que la empresa está cumpliendo con este punto importante, sin embargo, no está llegando al 100% de los colaboradores.

**21.- ¿Se realiza la evaluación y documentación de riesgos en las principales actividades y procesos de la empresa?**

**Tabla 21: Evaluación y documentación de riesgos**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 26: Evaluación y documentación del riesgo**



Fuente: Tabla N° 21: Evaluación y documentación del riesgo  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El total (10) de las personas encuestadas coincide en que dentro de la empresa se evalúa y documenta los riesgos en las principales actividades y procesos de la empresa, es muy importante este punto pues permite saber que procedimientos seguir y como minimizar riesgos que se puedan presentar en el proceso y actividades de la empresa.

22.- ¿Se considera dentro de esta evaluación la posibilidad de Fraude y de Error?

**Tabla 22: Evaluación de fraude y error**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 27: Evaluación de fraude y error**



Fuente: Tabla N° 22: Evaluación de fraude y error  
Elaboración propia

**Interpretación:**

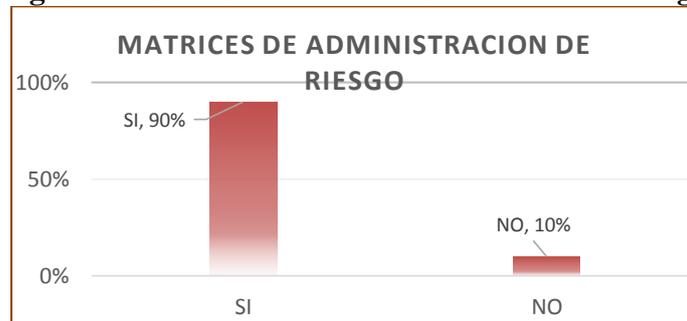
El total (10) de las personas encuestadas indica que si se toma en cuenta dentro de la evaluación del control la posibilidad de fraude y error. Es importante tener incluidas estas dos variables dentro de la evaluación, pues por naturaleza siempre van a estar presentes dentro de las organizaciones.

23.- ¿Cuentan con matrices de administración de riesgos las principales actividades y procesos de la empresa?

**Tabla 23: Matrices de administración de riesgo.**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 28: Matrices de administración de riesgo**



Fuente: Tabla N° 23: Matrices de administración de riesgo  
Elaboración propia

**Interpretación:**

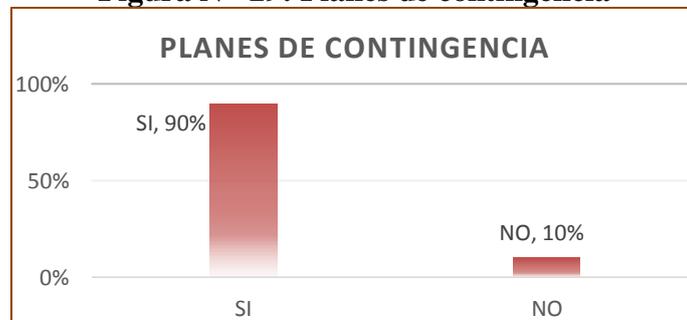
El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que la empresa cuenta con matrices de administración de riesgos de las principales actividades y procesos de la empresa. Esto será de mucha importancia al momento de evaluar los riesgos de la empresa.

**24.- ¿Existe un plan de contingencia para cada una de las actividades y procesos principales de la empresa?**

**Tabla 24: Planes de contingencia**

ALTERNATIVA	FR. ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

**Figura N° 29: Planes de contingencia**



Fuente: Tabla N° 24: Planes de contingencia  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que existe un plan de contingencia para cada una de las actividades y procesos principales de la empresa. Siendo así la empresa se está cubriendo y ejecutando un tipo de control preventivo muy importante si se quiere generar valor y evitar la pérdida del mismo.

**25.- ¿La empresa cuenta con planes de recuperación ante posibles desastres naturales (Riesgos Inherentes al negocio)?**

**Tabla 25: Planes de recuperación**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 30: Planes de recuperación**



Fuente: Tabla N° 25: Planes de recuperación  
Elaboración propia

**Interpretación:**

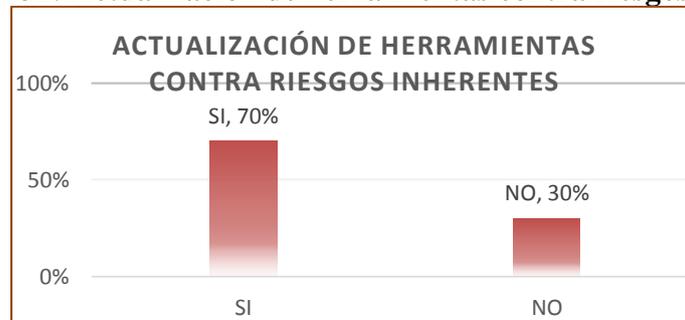
El 80% (8) de las personas encuestadas afirma que la empresa cuenta con planes de recuperación ante posibles desastres naturales. Ante estos riesgos inherentes de la empresa o del negocio es importante tener un plan o medida de recuperación, pues dependiendo del grado o magnitud de los mismos la empresa puede verse muy afectada.

26.- ¿Las matrices de riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de las principales actividades de la empresa están actualizados?

**Tabla 26: Actualización de herramientas contra riesgos inherentes**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 31: Actualización de herramientas contra riesgos inherentes**



Fuente: Tabla N° 26: Actualización de herramientas contra riesgos inherentes.  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El 70% (7) de las personas encuestadas indica que, si se encuentran actualizadas las matrices de riesgo, los planes de contingencia y los planes de recuperación ante desastres naturales, esto es muy importante pues toda empresa debe estar preparadas antes posibles riesgos inherentes del negocio o del área donde se encuentran las empresas y sus principales actividades. Estos pueden generar perdida en el valor de la empresa.

**27.- ¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos?**

**Tabla 27: Los controles y los riesgos principales**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 32: Los controles principales**



Fuente: Tabla N° 27: Los controles y riesgos principales  
Elaboración propia

**Interpretación:**

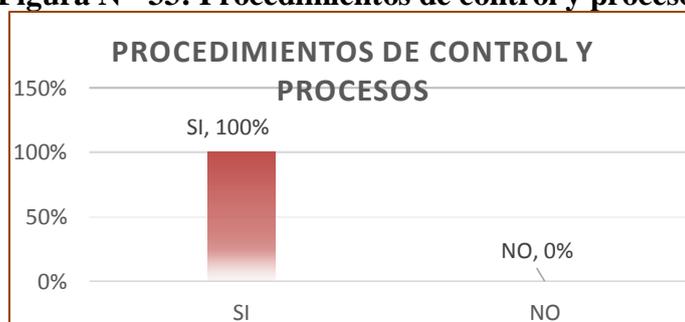
El total (10) de los encuestados indica que los controles apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos, permitiendo identificar, estudiar, y controlar posibles riesgos que destruyan valor en la empresa. Esto es bueno en cuanto ayuda a minimizar riesgos por ende genera posibilidades de generar valor a través de la optimización de las actividades principales de la empresa.

**28.- ¿Los procedimientos de control en las principales actividades y procesos están documentados en un manual de procedimientos?**

**Tabla 28: Procedimientos de control y procesos.**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Figura N° 33: Procedimientos de control y procesos**



Fuente: Tabla N° 28: Procedimientos de control y procesos  
Elaboración propia

**Interpretación:**

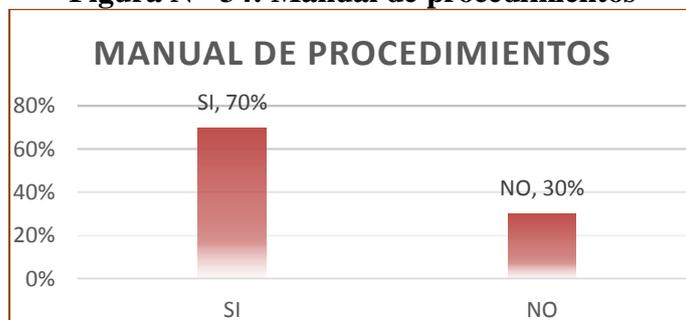
El total (10) de los encuestados indican que los procedimientos de control de las actividades principales, así como los procesos, se encuentran documentados en el manual de procedimientos, así se evitan errores y se minimizan riesgos en las principales actividades, que nos pueden llevar a destruir valor en la empresa.

**29.- ¿El manual de procedimientos esta actualizado y acorde a la estructura organizacional de la empresa?**

**Tabla 29: Manual de procedimientos**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 34: Manual de procedimientos**



Fuente: Tabla N° 29: Manual de procedimientos  
Elaboración propia

**Interpretación:**

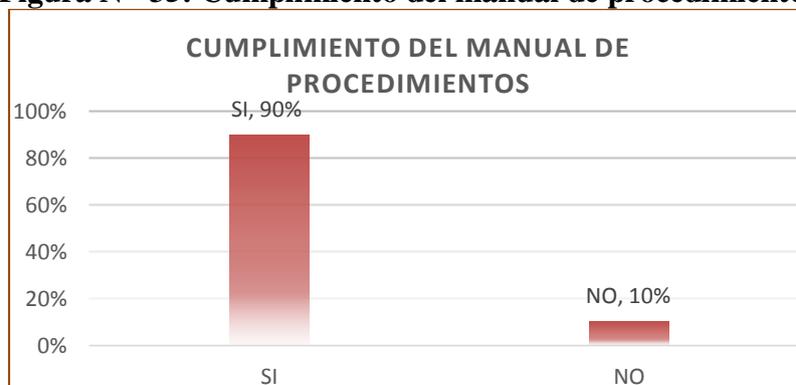
El 70% (7) de las personas encuestadas indica de forma positiva que cuentan con un manual de procedimientos actualizado y acorde con la estructura de la empresa, es muy importante que este actualizado, y aún más importante que sea apropiado para la empresa y el negocio. Por el contrario, existe un 30% (3) que señala que el manual de procedimientos no se encuentra actualizado ni acorde a la estructura organizacional de la empresa, indicando nuevamente que no se está llegando al 100% de los colaboradores en cuanto a difusión de normas y reglamentos y la actualización de estos, esto puede repercutir en una mala aplicación de procedimientos en actividades principales de la empresa y por ende en pérdida de valor para el accionista.

**30.- ¿Se realizan actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos?**

**Tabla 30: Cumplimiento del manual de procedimientos**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 35: Cumplimiento del manual de procedimientos**



Fuente: Tabla N° 30: Cumplimiento del Manual de procedimientos  
Elaboración propia

**Interpretación:**

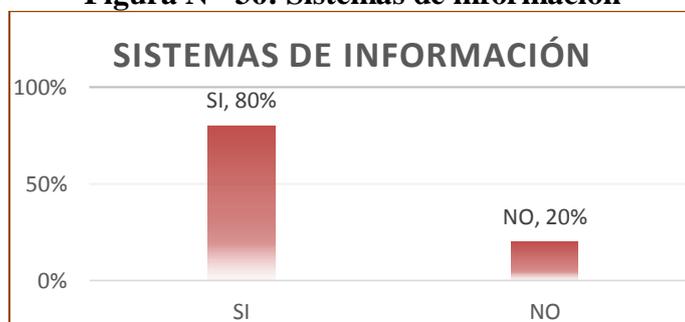
El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que la empresa realiza actividades para el aseguramiento del cumplimiento del manual de procedimientos, este componente es fundamental dentro de una empresa y parte fundamental de un sistema de control interno, donde hay procedimientos claros evitaremos errores y riesgos. De otro lado existe un 10% (1) que indica que no se están realizando actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos, lo que se debe a que la empresa no llega al 100% a difundir sus reglamentos de control y la actualización de los mismos.

### 31.- ¿Los sistemas de información soportan todas las actividades principales y procesos de la empresa?

**Tabla 31: Sistemas de información**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 36: Sistemas de información**



Fuente: Tabla N° 31: Sistemas de información.  
Elaboración propia

#### Interpretación:

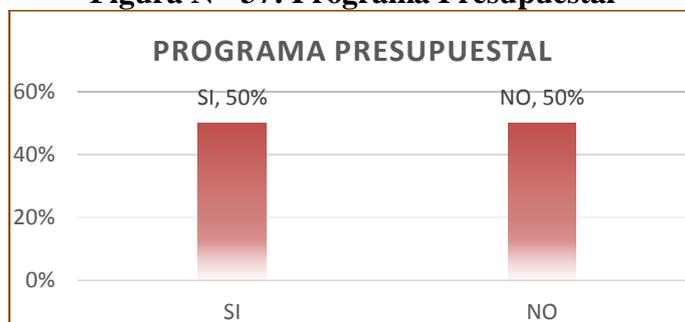
El 80% (8) de las personas encuestadas afirma que los sistemas de control de la empresa soportan las actividades principales y los procesos de la empresa, dentro de una organización es muy importante tener como base un sistema de información eficiente pues ayudara mucho en el estudio y mejora de procesos tanto operativos como de control. Por el contrario, existe un 20% (2) que indica que los sistemas de información no están soportando todas las actividades de control, por lo que la empresa debería revisar las actividades de este 20% y de inmediato aplicar la corrección correspondiente.

**32.- ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión (Programa-  
Presupuestal) esta difundido al personal?**

**Tabla 32: Programa presupuestal**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	5	50%
NO	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 37: Programa Presupuestal**



Fuente: Tabla N° 32: Programa presupuestal  
Elaboración propia

**Interpretación:**

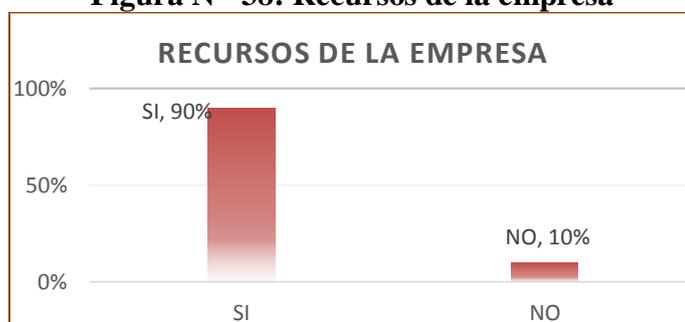
Existe un 50% (5) que indica que la empresa si difunde el programa de trabajo e indicadores de gestión mientras que otro 50% (5) indica que la empresa no difunde a sus colaboradores el programa de trabajo y los indicadores de gestión, otro punto importante y en el cual la empresa debería poner más énfasis pues es bueno saber en qué dirección está yendo la empresa.

**33.- ¿Los recursos de la empresa (Financiero, materiales y tecnológicos) se encuentran debidamente resguardados?**

**Tabla 33: Recursos de la Empresa**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 38: Recursos de la empresa**



Fuente: Tabla N° 33: Recursos de la empresa  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El 90% (9) de las personas encuestadas indica que los recursos de la empresa se encuentran debidamente resguardados, muy importante pues los recursos de la empresa son la base para la generación de valor dentro de la empresa. Por otro lado, existe un 10% que indica lo contrario, de esto deducimos que existe un 10% (1) de los recursos de la empresa que no están debidamente resguardados.

**34.- ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implantadas?**

**Tabla 34: Efectividad de las actividades de control**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 39: Efectividad de las actividades de control**



Fuente: Tabla N° 34: Efectividad de las actividades de control  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El 70% (7) de las personas encuestadas indica que, si se evalúa la efectividad de las actividades de control implementadas de forma periódica, esto es muy importante pues ayuda a detectar inconsistencias en el sistema de control y optimizarlo de forma oportuna, evitando riesgos importantes dentro de la empresa. Por otra parte, existe un 30% (3) que indica lo contrario, esto indica que la empresa no llega a cubrir el 100% de las áreas o colaboradores de la empresa.

**35.- ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?**

**Tabla 35: Actividades de control implementadas**

ALTERNATIVA	FR. ABSOLUTA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 40: Actividades de control implementadas**



Fuente: Tabla N° 35: Actividades de control implementadas  
Elaboración propia

**Interpretación:**

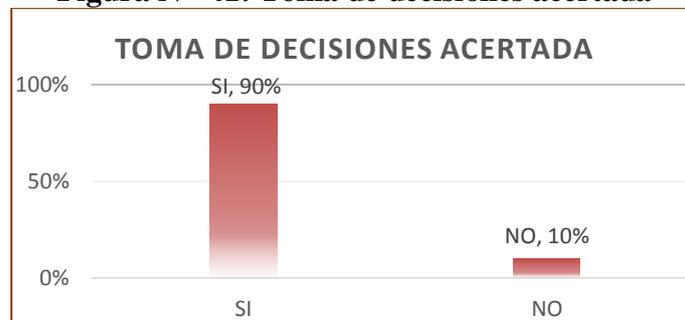
El 90% (9) de las personas encuestadas indica que la información que utiliza y genera es de calidad, pertinente, veraz, oportuna, transparente, objetiva e independiente, gracias a las actividades de control implementadas, aporte muy importante a la hora de minimizar riesgos de control, ayuda por lo tanto también a la generación de valor en la empresa.

**36.- ¿Los sistemas de información implementados aseguran y facilitan la toma de decisiones acertada?**

**Tabla 36: Toma de decisiones acertada**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 41: Toma de decisiones acertada**



Fuente: Tabla N° 36: Toma de decisiones acertada  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El 90% (9) de las personas encuestadas afirma que los sistemas de información definidos en la empresa aseguran y facilitan la toma de decisiones. Muy importante al ser estas decisiones acertadas y más aún gracias a los sistemas de control interno, esto genera valor dentro de la empresa.

**37.- ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre cada una de las áreas y la retro alineación de las mismas?**

**Tabla 37: Evaluación de las líneas de comunicación**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 42: Evaluación de las líneas de comunicación**



Fuente: Tabla N° 37: Evaluación de las Líneas de comunicación e información.  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El 80% (8) de las personas encuestadas indica que la empresa realiza evaluaciones de la efectividad de las líneas de comunicación e información entre cada área y la retroalimentación de las mismas, fortalece mucho más la empresa su ambiente de control interno y específicamente la comunicación e información.

**38- ¿Evalúa que los componentes del control interno, estén presentes y funcionan adecuadamente en su área organizacional?**

**Tabla 38: Evaluación de los componentes del control interno**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 43: Evaluación de los componentes de control interno**



Fuente: Tabla N° 38: Atención de requerimientos externos  
Elaboración propia

**Interpretación:**

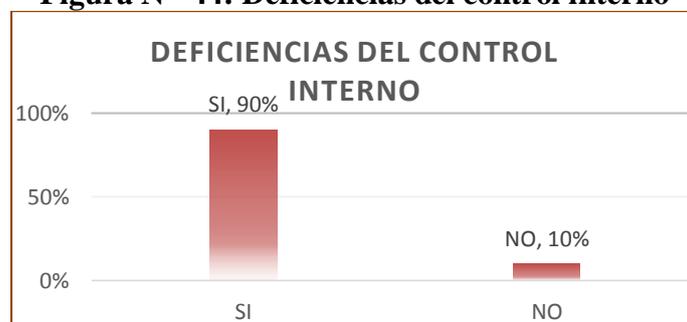
El 80% (8) de las personas encuestadas indica que se evalúa la presencia de los componentes del control interno y su adecuado funcionamiento en cada área organizacional, estas evaluaciones permiten optimizar el funcionamiento del sistema de control interno fortaleciendo el ambiente de control dentro de la empresa.

**39.- ¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?**

**Tabla 39: Deficiencias de control interno**

<u>ALTERNATIVA</u>	<u>FR. ABSOLUTA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Figura N° 44: Deficiencias del control interno**



Fuente: Tabla N° 39: Deficiencias de control interno  
Elaboración propia

**Interpretación:**

El 90% (9) de las personas encuestadas indica que se comunica oportunamente las deficiencias de control interno a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas, esto es bueno en medida que ayudara a corregir estas deficiencias para minimizar riesgos a los que la empresa estaba expuesta.

### III. Evaluación Directa del Sistema de Control Interno

#### 1. Evaluación del Ambiente de control:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
1. La Empresa Cuenta con un código de Ética	X		Se cuenta con un código Corporativo
2. Se Promueve la difusión del Código de Ética	X		A través de la página web y correo
3. Existe un MOF y un ROF que este actualizado de acuerdo a estructura organizacional.	X		Se encuentra en la intranet de la empresa
4. Se Promueve y difunde la Observancia de las normas de control interno implementadas en la empresa.	X		A través de la intranet

#### 2. Evaluación de la Administración de Riesgo:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
1. Se Promueve la cultura de administración y evaluación de Riesgos, Existe personal capacitado responsable del proceso.	X		A través de Políticas publicadas en Intranet
2. Se realiza la Evaluación y documentación de riesgos en las principales actividades y procesos de la empresa.	X		De acuerdo a cada una de las políticas en los diferentes procesos
3. Se considera dentro de esta evaluación la posibilidad de Fraude y de Error.	X		Existen procedimientos para evaluar cada uno de ellos
4. Cuentan con matrices de administración de riesgo las principales actividades y procesos dentro de la empresa	X		Las matrices de riesgo están definidas dentro del Manual de control interno
5. Existe un plan de contingencia para cada una de las actividades y procesos principales de la empresa.	X		Existen planes de contingencias, definidas dentro del manual de control interno
6. La empresa cuenta con planes de recuperación ante posibles desastres naturales (Riesgos Inherentes al negocio)	X		La empresa cuenta con seguros multirriesgos, y otros planes
7. Las matrices de riesgo, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de las principales actividades y procesos de la empresa están actualizados	X		Se actualizan cada año

### 3. Evaluación de las actividades de control:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
1. Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos	X		Todos los controles, están enfocados a la administración del riesgo
2. Los procedimientos de control en las principales Actividades y procesos están documentados en un manual de procedimientos	X		Se documentan en el Manual de Contra Interno
3. El manual de procedimientos esta actualizado y acorde a la estructura organizacional de la empresa	X		Se actualiza de forma anual
4. Se realizan actividades para asegurar el cumplimiento del manual de procedimientos	X		Se realizan talleres para asegurar el cumplimiento
5. Los sistemas de información soportan todas las actividades principales y procesos de la empresa	X		Los Sistemas de información esta adecuados de forma corporativa
6. El programa de trabajo y los indicadores de gestión (Programa-Presupuestal) esta difundido al personal	X		SE realizan charlas para asegurar la difusión de los mismos
7. Los recursos de la empresa (Financiero, materiales, y tecnológicos) se encuentran debidamente resguardados	X		La empresa cuenta con políticas que permiten el resguardo de estos recursos
8. Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas	X		Se realizan evaluaciones cada año

### 4. Evaluación de la información y Comunicación:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
1. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	X		Los sistemas de información y comunicación están basados en facilitar la toma de decisiones
2. ¿Los sistemas de información implementados aseguran y facilitan la toma de decisiones acertada?	X		Los sistemas de información y comunicación están basados en facilitar la toma de decisiones
3. Evalúa periódicamente la efectividad de las líneas de comunicación e información entre cada una de las áreas y la retroalimentación de las mismas.	X		El área de control interno asegura la comunicación efectiva a través de talleres.

### 5. Evaluación de la Supervisión y monitoreo:

Pregunta	Respuesta		Observación
	Si	No	
1. Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su área organizacional	X		El área de control interno realiza Monitoreos sorpresivos a cada área
2. ¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	X		Así mismo comunica mediante informes los resultados de los mismos

### 6.3 Estados de Cambios en la Situación Financiera:

**Figura N° 45: Balance Sheet Evolution**

MARINAZUL SA					
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015					
	US\$000				
	TO 31.12.15	TO 31.12.14	TO 31.12.13	TO 31.12.12	TO 31.12.11
<b>Activo</b>					
<b>Activo no corriente</b>					
Propiedad planta y equipo neto	24,049	16,735	12,171	11,633	11,458
Inversiones en asociadas	486	486	486	486	486
Intangibles	39	46	46	52	57
Impuesto a la renta diferido	271	-	-	69	214
	24,845	17,268	12,702	12,239	12,214
<b>Activo corriente</b>					
Gastos pagados por anticipado.	270	94	72	56	55
Parte Corriente de los Activos Biológicos	5,715	6,544	6,198	5,203	3,099
Inventarios	7,231	6,319	3,581	2,419	2,540
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	339	280	2,882	605	515
Otras cuentas por cobrar	3,546	4,353	1,507	1,673	1,587
Cuentas por cobrar comerciales	2,130	3,367	3,740	1,391	557
Efectivo y equivalentes de efectivo	882	304	620	1,040	364
	20,113	21,260	18,601	12,385	8,719
<b>Total Activo</b>	44,958	38,528	31,303	24,624	20,933
<b>Patrimonio y Pasivo</b>					
Capital Social	7,290	7,290	7,290	7,290	7,290
Resultados acumulados	9,613	9,922	6,894	3,245	1,966
<b>Total patrimonio</b>	16,903	17,212	14,183	10,535	9,256
<b>Pasivo no Corriente</b>					
Deuda a largo plazo	110	269	59	105	382
Impuesto a la renta diferido	-	49	551	-	-
Otras cuentas por pagar a partes relacionadas	1,504	5,410	3,151	2,926	-
	1,614	5,727	3,762	3,031	382
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por pagar a partes relacionadas	11,373	2,100	2,766	1,282	4,590
Parte corriente de la deuda a largo plazo	156	227	124	400	463
Cuentas por pagar comerciales	11,066	7,821	6,155	4,079	2,437
Otras cuentas por pagar	376	940	933	417	425
Deuda Bancaria	3,470	4,500	3,380	4,880	3,380
	26,441	15,589	13,358	11,059	11,295
<b>Total Pasivo</b>	28,055	21,316	17,120	14,090	11,678
<b>Total Patrimonio y Pasivo</b>	44,958	38,528	31,303	24,624	20,933
	-	-	-	-	-

Fuente: Estados Financieros de la empresa Marinazul S.A.