

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA APOYO  
AGRÍCOLA DE LA COSTA S.A.S. EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA**

NEVIS CAMILA MONTES LOPEZ

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURÍA PÚBLICA

DIRECTOR  
JOSÉ MAURICIO UMAÑA GARCÍA

SANTA MARTA, MAGDALENA

NOVIEMBRE 2020

## Tabla de contenido

Lista de tablas	IV
Agradecimientos	V
Dedicatoria	VI
1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA	1
INTRODUCCIÓN	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. ESTADO DEL ARTE	5
3.1. Planteamiento del problema	5
3.2. Formulación del problema	6
3.3. Antecedentes	6
4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	7
4.1. Objetivo general	7
4.2. Objetivos específicos	7
5. MARCO TEÓRICO	8
5.1. Marco legal	13
5.2. Marco geográfico	14
6. METODOLOGÍA	17
6.1. Tipo de investigación	17
6.2. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	18
7. RESULTADOS Y ANÁLISIS	20
7.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S	20
7.1.1. Análisis matriz DOFA	28
7.2. Lineamientos estratégicos para la implementación del sistema de control interno	30
7.2.1. Control interno según modelo COSO	30
7.2.1.1. Origen	30
7.2.1.1.1. Antecedentes	30
7.2.2. Definición	35
7.2.3. Importancia	36
7.2.3.1. Análisis de las personas que lo llevan a cabo	37
7.2.3.2. Características	37
7.2.3.3. Efectividad	38
7.2.4. Componentes del control interno según modelo COSO ERM	39
7.2.5. Ambiente de control	40

7.2.5.1. Factores del Ambiente de Control	41
7.2.6. Actividad de control	44
7.2.6.1. Características	45
7.2.6.1.1 Tipos de Control	45
7.2.7. Información y comunicación	46
7.2.7.1. Información	46
7.2.7.2. Comunicación	47
7.2.8. Supervisión y seguimiento	48
7.2.8.1. Objetivo	49
7.2.8.2. Actividades continuas	49
7.2.8.3. Evaluaciones puntuales	49
7.3. Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo coso en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.	50
7.3.1. Debilidades detectadas en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.	50
7.3.2. Propuestas para mejorar debilidades encontradas en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.	51
7.3.3. Sistema de control interno para la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.	51
7.3.3.1. Objetivos del modelo de propuesta del sistema de control interno	52
7.3.3.2. Propuesta	52
8. CONCLUSIONES Y LOGROS	63
BIBLIOGRAFÍA CITADA	64
ANEXOS	66

**Lista de tablas**

Tabla 1 Marco legal.....	13
Tabla 2 Valoración DOFA .....	29
Tabla 3 Enfoque de Administración de Riesgos .....	58

## Agradecimientos

Quiero agradecer principalmente a Dios por darme sabiduría, permitirme concluir con mi objetivo, por ser el inspirador y darme fuerzas en este proceso de obtener uno de mis más grandes deseos y todas las personas que han sido parte a lo largo de estos años de mi carrera por ayudarme y apoyarme.

Con mucho cariño quiero agradecer a toda mi familia, desde mis padres y hermano hasta mis tíos, abuelos y familia política que me quiere mucho que siempre han estado a mi lado motivándome cada día, a mi tía Guelmis Montes y Elena López quienes han sido un apoyo incondicional y han estado a mi lado desde mis inicios de esta dura pero linda carrera, inyectado esa parte moral en mis peores momentos, mi padre quien ha sido pieza clave y mi mayor motivación a seguir y en general a todos quienes han sido parte de este proceso.

Agradezco a cada uno de los docentes que han aportado su granito de conocimiento y han tenido esa paciencia, a mis compañeros de carrera y a los que no son pero también me ayudaron muchas veces; a mi mejor amigo Nielsen Torres, gracias por todo.

Agradezco a cada uno de mis jefes por darme la oportunidad de trabajar y seguir mis estudios como profesional, por su apoyo incondicional, por ayudarme a crecer en el mercado laboral enseñándome un poco más de mi carrera. Hago mención en especial a la Sra. Herminda Páez y el Dr. Juan C. Mendieta a quienes admiro muchísimo y han sido inspiración para seguir aprendiendo cada día.

Quiero hacer un agradecimiento especial a mi compañero y amigo Wilmer A. Valencia Martínez, quien me ha apoyado en toda mi carrera y ha estado motivándome en los momentos difíciles y quien me ha ayudado mucho en la elaboración de este proyecto. Sin él, muchas cosas me habrían resultado mucho más difícil.

## **Dedicatoria**

Dedico este logro con todo mi corazón a mi hermano Leonel Antonio Montes López quien desde que inicie la carrera siempre estuvo orgulloso de mí, pensé que estaríamos juntos hasta el final pero se marchó mucho antes de lo previsto convirtiéndose en ese ángel para guiarme y llenarme de fuerzas, se la dedico por ser el mejor hermano y porque siempre quiso verme lograr mis metas.

## **1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA**

El presente tema de proyecto propone el diseño de un sistema de control interno para la empresa APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S, la cual se dedica al acondicionamiento de terrenos, plantación o siembra de cultivos, tratamiento de cultivos, fumigación de cultivos, cosecha, la explotación de equipo de riego agrícola, el suministro o alquiler de maquinaria agrícola con operadores y personal, mantenimiento de tierras para uso agrícola; realizando el análisis de la situación de la empresa notamos que cuentan con problemas que no le permiten crecer y ser más competitivos en el mercado, provocados por la falta de comunicación y el control en el interior de la empresa.

El proyecto brinda lineamientos para poder eliminar los problemas existentes a través de una adecuada delegación de actividades, mediante la implementación manual de funciones y capacitaciones al personal de la empresa para reforzar sus conocimientos y demás acciones que ayuden a la organización para abandonar la situación actual y ser más competitivos aprovechando sus fortalezas y oportunidades.

### **PALABRAS CLAVES**

Control interno, fortalezas, oportunidades, competitividad.

### **ABSTRACT**

This project topic proposes the design of an internal control system for the company APOYO AGRICOLA DE LA COSTA SAS, which is dedicated to the conditioning of land, planting or planting crops, treatment of crops, fumigation of crops, harvesting, operation of agricultural irrigation equipment, supply or rental of agricultural machinery with operators and staff, maintenance of land for agricultural use; By analyzing the situation of the

company, we noticed that they have problems that do not allow them to grow and be more competitive in the market, caused by a lack of communication and control within the company.

The project provides guidelines to eliminate existing problems through an adequate delegation of activities, through the implementation of function manuals and training for company personnel to reinforce their knowledge and other actions that help the organization to abandon the current situation and be more competitive by taking advantage of your strengths and opportunities.

#### **KEY WORDS**

Internal control, strengths, opportunities, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S es una pyme ubicada en Santa Marta, Magdalena, Colombia, tiene como objeto el desarrollo de las actividades agrícolas a cambio de una retribución por contratos. Su actividad principal es el apoyo a la agricultura, de lo que puede hablar acondicionamiento de terrenos, plantación o siembra de cultivos, tratamiento de cultivos, fumigación de cultivos, cosecha, la explotación de equipo de riego agrícola, el suministro o alquiler de maquinaria agrícola con operadores y personal, mantenimiento de tierras para uso agrícola y todo lo demás inherentes al desarrollo del objeto social; además de esto también realiza Mantenimiento y Reparación Especializado de Productos Elaborados en Metal, lo que concierne actividades especializadas de montaje, instalación, mantenimiento y reparación con el fin de conservar de forma continua la calidad del producto mediante mantenimientos preventivos y correctivos.

Actualmente la empresa ejerce su función en diferentes fincas dedicadas a producir banano para su exportación, ubicadas en la zona bananera, tiene contratos con 10 fincas y cuenta con más de 150 trabajadores para realizar las diferentes actividades y llevar acabo el desarrollo de ellas.

Uno de los mecanismos primordiales para el adecuado crecimiento y sostenibilidad administrativa y contable es el Control Interno que nos permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades realizadas, ayudándonos a facilitar el proceso en la toma de decisiones. El desarrollo del control interno no recae solo en quienes la implementan si no en todas las personas que hagan parte de ella, es por ello que el objetivo principal es adaptar un adecuado Sistema de Control Interno para poder minimizar riesgos, fraudes y proteger los activos de la empresa, buscando un mejor desempeño administrativo que se vea reflejado en sus operaciones y sea confiable en sus resultados financieros.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La modernización, la globalización de la economía y la competencia en el entorno organizacional han contribuido a generar la necesidad de diseñar, aprobar e implementar diversos procedimientos de control interno con el objetivo de asegurar en lo que sea posible la conducción ordenada de las empresas, siendo este uno de los propósitos principales de la gestión empresarial.

De acuerdo a (Mazariegos Á. P., 2013), la única manera de enfrentar y sobrevivir al nuevo entorno empresarial es con una visión hacia el futuro, donde las organizaciones demuestren capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios, razón por la cual es indispensable que las empresas sean competitivas, donde demuestren flexibilidad en la producción y rapidez para la comercialización.

La finalidad del presente proyecto es brindar ayuda al personal administrativo de la empresa APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S en sus actividades diarias a través de implementación de control interno para fomentar la efectividad en las operaciones y en la custodia de los activos.

### 3. ESTADO DEL ARTE

#### 3.1. Planteamiento del problema

Dentro de la economía de nuestro país, algunas de las pymes aún son direccionadas empíricamente, este es el caso de APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S, empresa fundada hace 6 años por iniciativa familiar, en la cual se evidencia varios problemas por la falta de métodos y medidas que ayuden con el flujo de comunicación y control de sus activos. Esta situación podría ocasionar que el posicionamiento que cuenta en la actualidad pueda verse afectado posteriormente.

Resulta necesario anotar que algunos de los problemas que se presentan son dados por no tener definidas líneas de autoridad y responsabilidad que permitan una eficiente administración en la organización.

La ausencia de políticas, procedimientos definidos y manuales que establezcan las funciones de cada uno de los miembros del personal, ha provocado una duplicidad en las tareas y un exceso en el trabajo que realizan, así como también la no optimización de los recursos con los que se cuenta, provocando una desmotivación en cada uno de ellos al no lograr identificar las responsabilidades en su diario accionar.

Por ello cada día aumenta la importancia de mejorar ya que las PYMES en la actualidad son una parte importante en los mercados altamente competitivos y deben tener en cuenta que su funcionamiento está ligado tanto a factores internos como externos que maximizaran sus operaciones y que esto se reflejara en sus estados financieros.

La situación reflejada en la empresa APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S conlleva a que no exista un adecuado control administrativo y contable sobre los procesos

que se realizan dentro de la misma, y que repercute en la ineficacia de los procesos por la falta de comunicación del personal, reprimiendo un mejor posicionamiento de la empresa.

### **3.2. Formulación del problema**

¿Cómo mejorar los procesos de control administrativo en la empresa APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S?

### **3.3. Antecedentes**

APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S fue creada en el año 2015 en la ciudad de Santa Marta departamento del Magdalena, en Colombia, constituida por iniciativa familiar con altos valores morales y se ha mantenido bajo esa premisa hasta la actualidad, se dedica al apoyo a la agricultura registrada bajo matrícula: 220983.

Tras varios años de actividades y contando con las posibilidades de expandirse conociendo perfectamente las necesidades del mercado agrícola, logra posicionarse en el sector y en la actualidad posee un número aproximado de 150 empleados en la intervención de 10 fincas en la Zona Bananera del Magdalena, logrando esto con la calidad de su servicio, preocupándose siempre por mejorar así continuamente.

La actividad empresarial en la Zona Bananera fue a partir de 2015, con el boom agrícola de por medio, surge la constitución de empresas de servicios agrícolas y que se mantienen hasta la actualidad, luego de esto, para 2019 decide incluir en el portafolio de servicios Mantenimiento y Reparación Especializado de Productos Elaborados en Metal, lo que concierne actividades especializadas de montaje, instalación, mantenimiento y reparación con el fin de conservar de forma continua la calidad del producto mediante mantenimientos preventivos y correctivos; como complemento a la actividad de apoyo agrícola ofrecida con anterioridad.

## **4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **4.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de control interno para la empresa APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S

### **4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S
- Proporcionar herramientas y lineamientos necesarios para la implementación del Sistema de Control Interno en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S
- Proponer un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO para la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S

## 5. MARCO TEÓRICO

### Control Interno

En el campo de acción administrativo de las empresas existe un sistema que agrupa diferentes áreas funcionales y acciones especializadas en la comunicación y control en el interno de la compañía, lo cual se conoce como control interno.

El sistema de control a través de las tareas y actividades realizadas a lo largo del día de actuación, afecta cada una de las partes de la empresa, por lo que se requiere la efectividad en cada paso que se realiza al interno de la empresa en pro de lograr un equilibrio entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción.

Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (Navarro, 2016).

El sistema de control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio, de tal manera que la directiva recibe datos de sus operarios que gestionan y del sistema financiero. Se encuentran criterios de efectividad en la estrategia de la empresa y como el coeficiente egreso / ingreso. De esta manera resulta importante destacar los elementos que componen el control interno, esto son:

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

- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión o monitoreo

### **Ambiente de control**

Un ambiente de control adecuado, permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones y en consecuencia se obtendrán también estados financieros razonables que son una real representación de la situación económica y financiera de las organizaciones (Escalante, 2014).

Se puede afirmar que existe dentro de las organizaciones un adecuado control interno si se evidencian los siguientes aspectos:

- Se da una estructura organizativa
- Son aplicadas adecuadas políticas administrativas
- Se cumplen con las leyes y políticas propuestas por la empresa y que

fueron correctamente asimiladas por el personal de la organización.

### **Evaluación de riesgos**

La evaluación de los riesgos contribuye en la descripción con el que los directivos podrán identificar, analizar y administrar, los riesgos a los que se pueden enfrentar las organizaciones y el resultado proveniente de esta acción (Rivas, 2011).

De esta manera la evaluación de riesgo consiste en la identificación y el análisis de diversas situaciones que impidan la consecución de los objetivos de la empresa. Es importante que la organización disponga de mecanismos que le permitan afrontar estos posibles cambios.

### **Actividades de control**

Son las normas y procedimientos que se constituyen en las acciones necesarias en la implementación de las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos. Las actividades de control se realizan en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, donde se incluye aspectos como los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y las conciliaciones.

Las actividades de control pueden clasificarse en: preventivos, detectivos y correctivos, además pueden incluirse controles a los manuales de usuario, de tecnología de información y controles administrativos. Básicamente las actividades de control deben encontrarse relacionadas con el tipo de empresa y con el personal y las funciones que realiza dentro de ella.

### **Información y comunicación**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de una manera que llegue de forma oportuna a todos los sectores y permita además asumir las responsabilidades individuales, esta comunicación debe ser considerada parte de los sistemas de información de la organización donde el elemento humano debe ser partícipe de las cuestiones relativas a lo concerniente a gestión y control.

De esta manera este componente tiene el propósito de facilitar la información en el menor tiempo que le permita al personal cumplir con sus responsabilidades y a su vez mostrando veracidad y fiabilidad en dicha información.

## **Supervisión y monitoreo**

Una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes.

La supervisión y el monitoreo son herramientas de política que hacen parte del ambiente de las organizaciones. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento; la supervisión identifica si las acciones realizadas en cada nivel del proceso llevan hacia otros niveles; mientras que el monitoreo incluye actividades de supervisión realizadas directamente por diferentes estructuras de dirección dentro de la organización previniendo hechos que generen pérdidas o actividades costosas.

Luego de conocer los elementos que constituyen el control interno, resulta importante mencionar dentro de esta investigación, la relación que lleva el control interno y la gestión financiera. La información financiera muestra los recursos de la entidad económica y en función a ello, sus usuarios toman decisiones de negocio, inversión y operación en el ámbito financiero, laboral, legal o fiscal. Es fundamental establecer políticas y procedimientos de control interno, que brinden una seguridad razonable de que el flujo de la operación garantice que las transacciones y las transformaciones internas son registradas oportunamente. La responsabilidad de la información financiera de las organizaciones corresponde a al área administrativa razón por la cual es indispensable observar que se cumplan las políticas y procedimientos de control interno establecidas en la organización.

Finalmente, con un buen sistema de control interno, la intención principal es realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos inicialmente propuestos por la empresa.

(Rivera, 2018)

### 5.1. Marco legal

A continuación se darán a conocer la normativa particular que afecta a la APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S, así como también otras normas que rigen a todas organizaciones Colombianas.

*Tabla 1 Marco legal*

NORMATIVA	CONTENIDO
NIA 400	Evaluación de riesgo y control interno
COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Gestión de Riesgo Empresarial-integrando Estrategia y Desempeño.
Decreto reglamentario 943 de 2014	“Que los referentes internacionales, en especial el COSO, han sido actualizados en los últimos años lo que evidencia la necesidad de revisar y actualizar el MECI, con el fin de permitir su mayor entendimiento y facilitar su implementación
Ley 298 de 1996	“Diseñar, implantar y establecer políticas de Control Interno, conforme a la Ley”
Decreto reglamentario 302 de 2015	Se ha establecido un concepto de control interno para todas las organizaciones del sector privado, adoptando la definición de COSO y varios de sus conceptos.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Marco geográfico

Colombia, oficialmente República de Colombia, es un país soberano situado en la región noroccidental de América del Sur, que se constituye en un estado unitario, social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista. Es una república organizada políticamente en 32 departamentos descentralizados y el Distrito Capital de Bogotá, sede del Gobierno Nacional. El país tiene una economía diversificada y posee un importante componente de servicios. La producción económica del país está dominada por su demanda interna y el gasto en consumo de los hogares es el mayor componente del PIB. La agricultura uno de los fuertes del sector económico del país, se caracteriza por los cultivos tecnificados por región de caña de azúcar, café, flores, algodón, plátano, banano, sorgo, maíz, arroz, palma africana, papa, yuca, entre otros. Por la gran variedad de climas y terrenos, Colombia presenta una gran variedad de especies de fauna y flora para el consumo o utilización por parte de humanos.

La Constitución de 1991 establece a Colombia como una República unitaria y descentralizada que se divide administrativa y políticamente en 33 divisiones: 32 departamentos, los cuales son gobernados desde sus respectivas ciudades capitales.

El Magdalena es uno de los treinta y dos departamentos que, junto con Bogotá, Distrito Capital, forman la República de Colombia. Su capital es Santa Marta. Está ubicado al noreste del país, en la región Caribe.

Santa Marta, oficialmente Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, es la capital del departamento de Magdalena, Colombia. Fue fundada el 29 de julio de 1525 por el español Rodrigo de Bastidas. Se encuentra a orillas de la bahía del mismo nombre. La economía de Santa Marta se basa en el turismo, el comercio, la actividad portuaria, la

pesca y la agricultura, en ese mismo orden. De acuerdo con la información suministrada por la alcaldía, “el distrito mantiene una producción agrícola de 16.053 toneladas, cultivadas en un área de 44.051 hectáreas. Los principales productos agrícolas son: banano, café, cacao, frutales y yuca” (Marta, 2019).

Es en el sector del agro y la industria donde APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S centra su actividad principal, ofreciendo apoyo a la agricultura, es decir, acondicionamiento de terrenos, plantación o siembra de cultivos, tratamiento de cultivos, fumigación de cultivos, cosecha, la explotación de equipo de riego agrícola, el suministro o alquiler de maquinaria agrícola con operadores y personal, mantenimiento de tierras para uso agrícola y todo lo demás inherentes al desarrollo del objeto social. En la actualidad opera en 10 fincas, dispersas en la Zona Bananera.



Fuente: (google maps, s.f.)

Zona Bananera es un municipio del departamento de Magdalena en el norte de Colombia. Su cabecera municipal es la localidad de Prado Sevilla. Su población supera los 56.000 habitantes. Fue elegido municipio mediante Ordenanza No. 011 del 9 de agosto de 1999 y fue validado mediante referéndum aprobatorio el 10 de octubre de 1999. Su economía es basada en la agricultura, el cultivo del banano y de la palma africana. También se practican la ganadería y la agroindustria.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. Tipo de investigación

La metodología utilizada fue analítica, diagnóstica, bibliográfica y de campo; con el objetivo de obtener información que permitió deducir conclusiones y recomendaciones aceptables, para poder brindar una propuesta a la empresa.

**Investigación Analítica:** Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Lopera, 2006)

**Investigación Diagnóstica:** La investigación supone análisis de situaciones. El análisis de la situación es un momento complejo que nos desafía a conocer lo que está sucediendo en una determinada representación de la realidad que denominamos situación, incluyendo lo que está sucediendo a quienes están actuando sobre y dentro de los límites de esa realidad. La investigación diagnóstica como momento privilegiado de articulación entre conocimiento e intervención contiene en su definición las complejas relaciones entre sujetos (actores), prácticas (acción) y escenario (estructura). El análisis situacional implica un conjunto de procesos específicos (Rovere, 1993)

**Investigación Bibliográfica:** El diseño bibliográfico también es indispensable cuando hacemos estudios históricos; no hay otro modo, en general, de enterarnos de los hechos pasados si no es apelando a una gran proporción de datos secundarios.

El principal beneficio que el investigador obtiene mediante una indagación bibliográfica es que puede incluir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo, sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor. (Sabino, 1992)

Esta se realizó a través de la recopilación de información literaria relacionada con el tema: publicaciones en internet, así como cualquier documento que proporcionó la información necesaria

**Investigación de Campo:** La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta (Martins, 2012)

La investigación de campo se realizó a través de reuniones con personal administrativo de la empresa, y la información se obtuvo por medio de un cuestionario conformado con preguntas abiertas y cerradas que fue dirigido a los directivos de la empresa en estudio.

## **6.2. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

La técnica que se utilizó fue la indagación directa a personal de empresa a través de instrumentos evaluativos que permitieron obtener datos o información de varias personas en la cual sus opiniones tuvieron mucha importancia para la investigación; la misma, que ayudará a recopilar datos de la población frente a una problemática determinada, posibilitando al informante tener mayor libertad para expresar sus opiniones sobre un tema

en particular. En la que se reunió información con la finalidad de obtener datos de los diferentes factores que influyen en la calidad del servicio y ante todo el manejo y desarrollo en lo interno de la empresa.

## **7. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **7.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S**

Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S fue creada en el año 2015 en la ciudad de Santa Marta desarrollando sus labores principales en la Zona Bananera departamento del Magdalena, en Colombia, constituida por iniciativa familiar.

Actualmente Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S, no cuenta con:

- ORGANIGRAMA
- MISIÓN
- VISIÓN
- VALORES

#### **ANALISIS INTERNO**

Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S es una empresa dedicada al manejo de fincas o terrenos agrícolas para la adecuación; en virtud de que presta sus servicios en inmuebles bien ubicados y maneja una atención técnica de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado. Para la administración empresarial cuentan con un sistema computarizado de planillas, complementario con el uso del Office y el uso de facturación electrónica; los mismos que permiten la optimización de tiempo y recursos en algunos casos. La empresa cuenta con áreas como: gerencia y contabilidad, que en conjunto contribuyen a la dirección y manejo de los objetivos, dando como lugar la prestación acorde de un servicio y encaminado a la trayectoria seria y ética de trabajo a través del esfuerzo social y económico. En dichas áreas mencionadas anteriormente, al no contar con un flujograma de

trabajo, se obstaculiza el ciclo funcional de las mismas, desarrollando reproceso de actividades.

### **Gerencia**

El Gerente controla y delega funciones a todo el personal y es el que toma las decisiones dentro de la empresa, al mismo tiempo evalúa el desempeño continuo de cada uno de los departamentos, en la gerencia se cumple diversas funciones por lo cual, la persona que desempeña este rol se desenvuelve como administrador, supervisor, además no cuenta con un auxiliar que realice funciones de menos responsabilidad como compras de los diferentes productos, el presupuesto de la empresa, anotaciones dictadas por el gerente, etc.

### **Contabilidad**

El área de contabilidad es el encargado del registro de las transacciones, pago de impuestos, elaboran, analizan y consolidan los Estados Financieros, se entrega los documentos de retenciones en el tiempo establecido por los organismos de control, elaboran reportes financieros para la toma de decisiones. Un contador contrato por prestación de servicios se encarga del área, es responsable de que se lleve correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos, de la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios; entre las funciones que desempeña está en llevar a cabo la contabilidad tal como establece la Ley, emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Las variables macroeconómicas se resumen en los factores político, económico, social y tecnológico que influyen de manera global al país y todas las empresas públicas y

privadas dentro del territorio colombiano, estos factores se miden a través de variables que miden el desempeño del país, que son una radiografía de la situación actual de Colombia.

### **Factor económico**

Este factor repercute directamente a la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S, en gran escala se ve afectado el bolsillo de los colombianos directamente, donde el Gobierno es responsable de llevar a cabo las medidas que representen confianza del consumidor y el empresario, como tal se ha reflejado una serie de contracciones en serie como efecto de la crisis global; si bien es cierto Colombia ha ido creciendo en estos dos últimos años. En este sentido, tanto el gobierno como el sector privado han venido implementando sus estrategias, para definir el comportamiento de la economía colombiana. A continuación, se analiza: la inflación, tasas de interés activa / pasiva, exportaciones e importaciones:

**La Inflación:** Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, lo que es lo mismo un descenso continuado en el valor del dinero. La inflación inquieta a la empresa directamente porque implica una pérdida en el poder de la compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, por lo que en períodos de inflación los precios de los bienes crecen a una tasa superior a la de los salarios, y de manera parcial el cliente buscará alternativas de compra, como sustitución de los productos por otros más baratos y existe preocupación para poder satisfacer necesidades desde el propio productor y comercializador.

Realizando una comparación entre mayo de 2018 y abril de 2019 (últimos doce meses), la variación del IPC fue 3,13%, la más baja registrada en el periodo móvil mayo-

abril en los últimos cuatro años. La variación del grupo Alimentos en el mismo periodo fue 1,52%, la más baja registrada en los últimos ocho años. (DANE , 2020)

**Tasa de Interés Activa:** Es el precio que una persona natural o jurídica paga por un crédito o por el uso del dinero; es una variable clave en la economía que indica el costo de financiamiento de las empresas.

Es la Tasa de colocación de créditos por parte de los intermediarios del sistema financiero colombiano. Incluye créditos de cartera ordinaria, tarjetas de crédito y créditos con tasa preferencial. (DANE , 2020)

**Tasa de Interés Pasiva:** Es aquella que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. En la organización se representa una alternativa que puede ser analizada por el gerente y determinar su beneficio principalmente. Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

**Importación:** Son los bienes o servicios recibidos desde un país extranjero para su intercambio, venta o incremento de servicios locales. Existe para la entidad un efecto en base a decisiones que son tomadas por el gobierno en cuanto a los aranceles, por lo que se ven afectados los precios de ciertos productos que son comercializados por los proveedores.

**Exportación:** Es un total de bienes y servicios que salen desde un país de origen y para esta caso Colombia, hacia el resto del mundo; afecta a la empresa cuando ciertos productos quedan escasos para la comercialización nacional, rara vez se ha presentado dado que se coordina con los proveedores.

### **Factor social**

El ambiente social está constituido por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y comportamiento de la sociedad (Kotler, 1997).

Este es un factor muy significativo para el análisis de Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S donde se ve involucrado al bienestar social; una Colombia cuyo régimen político es bajo democracia representativa y cuya economía depende del petróleo, remesas de emigrantes, banano, Café, y turismo dentro de los rubros más representativos. Dentro de este factor a continuación se considera: al empleo y salario mínimo vital:

#### **Empleo:**

Puede entenderse como la ocupación u oficio, que desempeña una persona en una unidad de trabajo, que le confiere la calidad de empleado o desde el punto de vista del empleador, como aquel que ocupa a alguien en un puesto laboral, sinónimo de trabajo.

Para la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S afecta este factor debido a que los empleados son el motor de funcionamiento de la misma, su contribución da el aporte al desarrollo productivo como también social, además debe acatar con las leyes (*Código de Trabajo*), que protegen al empleado bajo el Ministerio de Trabajo. (trabajo, 1992)

#### **Salario Mínimo Vital:**

Se denomina salario a la remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción, cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador. Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S está cumpliendo con las disposiciones de acuerdo al Ministerio de Trabajo, el salario legal vigente a la fecha es de \$877.803 más auxilio de transporte, sin

embargo, por las actividades que se realizan el sueldo, varía de acuerdo a cada función y cargo.

### **Factor tecnológico**

Los adelantos tecnológicos pueden afectar en gran escala a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Estos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Hoy en día ninguna empresa queda aislada de los avances tecnológicos que se producen y puede constituirse en un factor clave de la administración estratégica, el cambio tecnológico va en aumento acelerado y está acabando con más negocios cada día, esto es fundamental para la mayoría de las decisiones importantes que tomen los administradores, las cuales serán cruciales para abordar la planificación tecnológica en forma analítica y estratégica; la tecnología se puede planificar y administrar usando técnicas formales similares a las usadas para la planificación de negocios e inversiones de capital. (Lopez, 2017)

Colombia en la actualidad se encuentra con múltiples tropiezos tecnológicos por la situación económica en la que se vive, sumado a esto se encuentra la falta del recurso humano capacitado que impide el mejoramiento de la productividad, por esta razón las empresas colombianas tienen que hacer enormes sacrificios para tratar de ir a la par con el avance tecnológico, pero aun así resulta una tarea casi imposible. Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S., a pesar de poseer poca tecnología ha logrado mantenerse y posesionarse en el mercado.

### **Influencias microambientales**

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, clientes y precios. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

#### **Clientes**

Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S. encamina sus esfuerzos hacia la satisfacción de los gustos y necesidades de los clientes, por lo que ellos son quienes promueven la actividad y el crecimiento de la empresa; es ahí que el cliente alcanza a través de las características del servicio y la calidad del mismo, siendo estos el precio, calidad, plaza y servicio. Para un mejor entendimiento clasificamos a los clientes en internos y externos:

**Clientes Internos:** Se encuentran dentro de esta categoría los empleados y colaboradores que trabajan dentro de la empresa en cualquiera de las áreas.

**Clientes externos:** Son fincas ubicadas en la Zona Bananera del Magdalena, entre ellas están, Fablisca, Los ángeles, Manantial, Ceiba, etc.

#### **Proveedores**

Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S. cuenta con ciertos proveedores locales, nacionales y de diferente tipo de costumbres de mercado, pero todos orientados a que ofrezcan productos de calidad y bajo costo.

**Principales proveedores:** Homecenter, Tienda y Ferretería San Diego.

**Análisis de la Competencia:** Es necesario identificar, conocer y analizar a los competidores presentes en el medio, para poder anticipar su evolución y el manejo estratégico que han proyectado para el mercado, se debe realizar la cuantificación y

localización de los competidores, estableciendo la participación que tienen en el mercado, en cuanto al tipo y volumen de clientes, como en torno a su cobertura geográfica.

Se debe conocer la estructura empresarial y su capacidad productiva, al igual que las estrategias de mercadeo con que están siendo competitivos, las estrategias de venta y servicio al cliente que han venido implementando.

Todas las empresas de un mercado imperfectamente competitivo poseen rasgos comunes; en algunos mercados imperfectamente competitivos, la competencia se desarrolla incluso en más facetas que en la competencia perfecta, las empresas siempre pueden diferenciar sus productos o servicios, anunciarlos, mejorar su calidad, comercializarlos agresivamente, rebajar los precios, etc. Para que una empresa pueda tener el control sobre el precio de sus productos, tiene que ser capaz de limitar la competencia estableciendo barreras para el acceso de otras empresas. (Kotler, 1997)

Para Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S., su competencia directa es Abomag, Setiagro, que prestan igual servicio en el mercado local y nacional.

A pesar de la competencia, la empresa ha podido mantener su participación en el mercado por los inmuebles, la ubicación de los mismos, pues su presencia está en los principales fincas o zonas rurales de la Zona Bananera del Magdalena, la calidad del servicio y el respaldo ofrecido a sus clientes han permitido alcanzar la fidelidad de los mismos.

### **Precio**

El precio es la cantidad de dinero u otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. Teniendo presente que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos ( (Stanton, 2007)

Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S., es una empresa que desarrolla sus actividades en la gestión agrícola desde hace varios años, tiempo en el cual ha adquirido suficiente experiencia, la misma que le ha permitido mejorar procesos y técnicas con el fin de optimizar recursos, pero siempre a la vanguardia del sector agro.

### ***7.1.1. Análisis matriz DOFA***

La empresa Apoyo Agrícola de la costa S.A.S., presenta deficiencias en sus diferentes áreas y procesos; la falta de comunicación e información, organización en el área administrativa y contable, y otros aspectos que terminan debilitando a la empresa y no permitiendo ser tan competitiva en el mercado en el que opera, resultan de mucho interés para ser analizados y mejorados a corto plazo para lograr su crecimiento organizacional y posicionamiento en el mercado.

Tabla 2 Valoración DOFA

<b>Debilidades</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
Falta de estructura organizacional, misión, visión, valores.			1	Disposición de los directivos para recibir conocimientos en los procesos administrativos.			1
Reprocesos en la recepción y manejo de la información.			1	Equipos de cómputo y comunicación para el uso en actividades contables.			1
Bajo índice de conocimiento de procesos administrativos y financieros.			1	Uso de sistema de planillas electrónicas y facturación electrónica.			1
<b>Amenazas</b>				<b>Oportunidades</b>			
Competencia directa con estructura organizacional.			1	Asesoría integral en el mejoramiento de los procesos administrativos.			1
Intervención ajena a la empresa que deje en evidencia las debilidades de la organización.		1		Fidelización y apertura a nuevos clientes.		1	
				Crecimiento de la empresa a causa de estabilidad financiera.		1	
<b>VALORACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>4</b>			<b>2</b>	<b>4</b>

Fuente: elaboración propia

## 7.2. Lineamientos estratégicos para la implementación del sistema de control interno

### 7.2.1. Control interno según modelo COSO

#### 7.2.1.1. Origen.

*7.2.1.1.1. Antecedentes.* El denominado Informe Coso sobre control interno publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés). Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual de control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o

privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuenta con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. (Ladino, 2011)

Sin embargo, La dimensión que han alcanzado los escándalos recientes de corrupción privada y pública en el mundo no tienen precedentes y han expuesto una realidad subyacente dentro de los grandes emporios empresariales en los distintos continentes; la debilidad de los sistemas de control interno y detección temprana del fraude que facilitan la ocurrencia de este tipo de hechos muchas veces ajenos al conocimiento de los diferentes Stakeholders de la organización. Por ello, la organización COSO ha desarrollado un nuevo Marco para la Administración de Riesgos Empresariales – Integrando la Estrategia y el Desempeño (ERM – 2017) es una actualización del marco anterior (ERM – 2004), la cual surge debido a la necesidad de abordar con innovación la forma actual de hacer negocios. Este marco es uno de los más reconocidos y aplicados a nivel mundial al delinear acciones de cómo los ejecutivos de las empresas pueden enfrentar los retos de los negocios en siglo XXI mientras navegan los mercados que evolucionan constantemente, las veloces innovaciones y el intensificado enfoque regulatorio. La actualización del ERM ha sido relevante debido a que el cambiante entorno ha derivado en nuevos y aún más complejos riesgos. Este reajuste se centra en reforzar la resiliencia al riesgo, abarca la estrategia en la gestión de riesgos, impulsar y medir el desempeño, así como promover la cultura de riesgo y control. Entre los principales cambios del Marco está la alineación de los riesgos, la estrategia y el desempeño en las empresas. Con esta modificación de enfoque, el nuevo Marco pretende destacar la importancia de la relación entre el riesgo y la estrategia, también la relación entre el riesgo y el desempeño, así como

la relación entre todo el programa de Administración de Riesgos y el control interno.

(Rivera, 2018)

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La administración de riesgos corporativos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos efectivos y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad. La administración de riesgos corporativos incluye:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia - En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado de la entidad en la evaluación de alternativas estratégicas, estableciendo los objetivos relacionados y desarrollando mecanismos para administrar los riesgos asociados.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos. La administración de riesgos corporativos proporciona el rigor para identificar y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a los riesgos: evitar, reducir, compartir y aceptar.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas - Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad - Cada entidad se enfrenta a miles de riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la administración de riesgos corporativos facilita una respuesta

efectiva para los impactos interrelacionados, y una respuesta integrada para múltiples riesgos.

- Aprovechar las oportunidades. Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Mejorar la utilización de capital. La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar efectivamente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

En virtud de lo anterior, el aprovechamiento de los riesgos solo se puede lograr bajo un direccionamiento adecuado. Es decir, que los riesgos sean vistos como oportunidades que nazcan de la falta de temor por enfrentarse a ellos. Los administradores deben capacitar a sus funcionarios para que sepan detectar las oportunidades que representen un gran valor de crecimiento para la empresa. Por lo tanto, el enfoque de control interno llevado en el marco ERM del año 2004, tiene mucho que ver con el manejo de riesgos, igual que en la nueva versión. Sin embargo, se trata de contextos diferentes, que mantienen actualizados a los administradores con los riesgos modernos. (Everson, 2017)

Ante la actualización del Marco de Administración de Riesgos se entiende que existen nuevos desafíos los cuales se deben de atender de forma diferente. Los riesgos más críticos a los que se enfrentan las empresas, de cualquier sector o industria, son los siguientes:

1. Ciberseguridad
2. Falta de talento especializado
3. Sustentabilidad del negocio

Para lograr el éxito al usar herramientas como las planteadas por el Informe COSO ERM la gerencia debe usar herramientas estratégicas para crear y mantener valor en sus empresas dentro de las cuales podemos mencionar:

**I.** Promover la adopción de las buenas prácticas y herramientas que el nuevo Marco establece.

**II.** Contar con conocimiento técnico. Es muy importante, pero debe aplicarse de forma práctica e integral para cada negocio.

**III.** Promover una cultura de riesgo y control en las organizaciones, facilitando la comunicación entre las líneas de defensa, la alta gerencia y los órganos de gobierno de las empresas.

**IV.** Establecer la Política de Administración de Riesgos, centrándose en los riesgos más críticos de la compañía que le impidan cumplir sus objetivos estratégicos y definir las acciones para mitigarlos.

**V.** Tener una visión holística del enfoque de Administración de Riesgos, lo cual permite compilar el portafolio de riesgos, generar criterios para su evaluación y priorización, y coordinar las respuestas de forma transversal en la empresa

**VI.** Promover el establecimiento de medidas de control para mitigar los riesgos definiendo indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos y responder de forma más ágil a los riesgos.

**VII.** Fortalecer los órganos de gobierno de las empresas en las decisiones estratégicas que generen valor, equilibrando el riesgo y el desempeño de la organización.

**a. Finalidad del Informe**

- Ser una cultura de cómo hacer las cosas en las empresas la cual debe implementarse desde la raíz para así crear resiliencia e identificar oportunamente factores de riesgo en la estrategia, en el reporte de información (financiera y no financiera), operaciones y cumplimiento.
- Establecer una definición de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

**b. Objetivos del control**

- La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad incluyendo los objetivos de rendimiento, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados confiables incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados.
- La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

**7.2.2. Definición**

El control interno es un proceso:

Diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal; y que tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la

efectividad y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. (Mantilla, 2008)

Control Interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinado o las operaciones en general (Bacon, 1996)

### ***7.2.3. Importancia***

El Control Interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales, definido también como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan.

Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante al formar parte de las actividades sustantivas de la empresa, el marco integrado de

Control Interno está inmerso en los programas de calidad y es esencial para que estos tengan éxito.

El control interno es de gran importancia pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos. (Rivera, 2018)

**7.2.3.1. Análisis de las personas que lo llevan a cabo.** Para llevar a cabo el control interno no es suficiente poseer manuales de políticas, son las personas en cada nivel de organización las que tienen la responsabilidad de realizarlo. El Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento, lo realizan los miembros de una organización mediante sus actuaciones concretas y son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

El control puede aportar un grado razonable de seguridad no la seguridad total a la dirección de una empresa por lo que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno, estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas.

**7.2.3.2. Características.** Se caracteriza por:

- i.** Es efectuado por personas, no es solamente un conjunto de manuales de políticas y procedimientos, sino son personas en cada nivel de la organización.
- ii.** Es ejecutado por la gente de una organización a través de lo que hace y dice, la gente diseña los objetivos de la Entidad y establece los mecanismos de control.
- iii.** Afecta las acciones del personal, señalándole sus responsabilidades y límites de autoridad, así como la vinculación entre sus deberes y la forma en que los desempeñan.
- iv.** La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control.

v. Los Directores tienen la obligación de la vigilancia del control además de que proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas.

vi. Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al control interno.

vii. No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control; lo más que puede esperarse es que proporcione seguridad razonable.

El efecto acumulado de controles y su naturaleza diversa reducen el riesgo de que no puedan alcanzarse los objetivos

**7.2.3.3. Efectividad.** Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad en forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes, cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable puede ser efectivo.

El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o la junta directiva y la gerencia tiene una razonable seguridad de que:

- ❖ Entienden el grado en que se alcancen los objetivos de las operaciones de las entidades.
- ❖ Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- ❖ Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el mismo es un proceso su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Determinar si un sistema de control interno en particular es efectivo: es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes

mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados, constituyen criterios para un control interno efectivo. (Mantilla, 2008)

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel en entidades diferentes, puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente pueden cumplir el propósito de controles que normalmente podrían estar presentes en otro componente.

Adicionalmente los controles pueden diferir en el grado en que previenen un riesgo en particular, sin embargo, en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

#### ***7.2.4. Componentes del control interno según modelo COSO ERM***

La administración de riesgos corporativos según modelo COSO ERM consta de 5 componentes interrelacionados divididos en 20 principios, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión.

Estos componentes son:

- 1) Gobierno y Cultura,
- 2) Estrategia y Establecimiento de Objetivos,
- 3) Desempeño,
- 4) Revisión y Evaluación,
- 5) Información, Comunicación y Reporte.

Los principios mencionados son manejables en tamaño y describen prácticas que pueden aplicarse de diferentes maneras para diferentes organizaciones, independientemente

de su tamaño, tipo o sector. La adhesión a estos principios puede proporcionar a la alta gerencia y directores una expectativa razonable de que la organización entiende y se esfuerza por administrar los riesgos asociados con su estrategia y sus objetivos corporativos.

La gestión de riesgos ya no es más un proceso aislado, sino que se interrelaciona con el modelo de negocio de la empresa. COSO ERM está centrado en el futuro y analiza varias tendencias que probablemente las entidades enfrentarán y que tendrán un efecto en la gestión del riesgo empresarial, tales como:

- Tratamiento de la proliferación de datos.
  - Aprovechamiento de la inteligencia artificial y la automatización.
  - Administración del costo de la gestión de riesgos.
  - Fortalecimiento a las organizaciones con riesgos mejor administrados.
- Estos elementos generan una agrupación y forman un sistema integrado que va adecuándose conforme a las circunstancias cambiantes del entorno, la función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar alternativas y mejor los intereses de la empresa.

#### ***7.2.5. Ambiente de control***

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que conforman el funcionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno es la base de todo sistema de control interno, es decir determina las pautas de comportamiento en una organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control.

Tiene gran influencia en la forma en que son desarrollados los procesos, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de supervisión. Dentro de la empresa el ambiente de control es fundamental para el armonioso, eficiente y efectivo desarrollo de cada proceso correspondiente a los diferentes tipos de productos que ofrecen.

**7.2.5.1. Factores del Ambiente de Control.** El Marco ERM está organizado en ocho componentes fáciles que se acomodan a las estructuras operativas y que permiten abordar nuevas estrategias y tomar mejores decisiones relacionadas a la gestión del riesgo.

COSO ERM establece que la nueva estructura, a diferencia de la versión pasada en el 2004, presenta las siguientes fortalezas:

- a) Proporciona una comprensión más amplia y clara de lo que significa la gestión del riesgo y su papel clave en la implementación de estrategias.
- b) Permite establecer objetivos de rendimiento basados en la alineación entre el rendimiento y la gestión del riesgo empresarial para el beneficio de la empresa.
- c) Entrega pautas relacionadas con la gobernanza y la supervisión aplicables para cualquier empresa.

**d)** Hace un reconocimiento del nuevo contexto planteado por la globalización de la economía y la necesidad de adaptación a los mismos.

**e)** Se presentan nuevas perspectivas para entender y analizar el riesgo como la manera más efectiva de adaptarse a la complejidad del mundo de los negocios.

**f)** Es una fuente suficiente y completa para responder a las expectativas de los administradores y todos los interesados en ampliar su entendimiento sobre la gestión de riesgos.

**g)** Es compatible con la evolución y el uso de las TIC, así como su aplicabilidad en el manejo de datos y en la toma de decisiones.

**h)** Establece definiciones básicas y principios que deben tenerse en cuenta en todos los niveles de gestión del riesgo y así poder establecer estrategias más acertadas.

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

### **1. Ambiente interno**

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

### **2. Establecimiento de objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

### **3. Identificación de eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

### **4. Evaluación de riesgos**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

### **5. Respuesta al riesgo**

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

### **6. Actividades de control**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

### **7. Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

## 8. Supervisión

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

### ***7.2.6. Actividad de control***

Las actividades de control realizan la dirección, la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con sus actividades asignadas, estas están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Están constituidas por los procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos para evitar y anular los riesgos, las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos.

Para que las actividades puedan actuar como elementos de control es necesario contar con una base sólida en que apoyar sus resultados; por lo tanto, el apoyo se encuentra en los instructivos, estos proporcionan muchas facilidades a los empleados en el ejercicio de las actividades encomendadas.

**7.2.6.1. Características.** Las actividades de control tienen distintas características pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas, sin embargo, lo trascendente es que, sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos. Conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos por lo que se agrupan en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- ✓ Eficiencia y eficacia en las operaciones.
- ✓ La confiabilidad de la información financiera y operativa.
- ✓ El cumplimiento de disposiciones legales y normas aplicables.

Los procedimientos son planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera más eficiente, establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

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

**7.2.6.1.1. Tipos de Control.** Estos a su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivos / Correctivos.
- Manuales / Automatizados o informativos.

- Gerenciales o directivos.

Son importantes las actividades porque implican la forma correcta de hacer las cosas, debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y éstos tienen mayor relevancia en hacer las cosas de forma correcta.

Por lo tanto, es importante mencionar, la integración que existe entre las actividades de control y la evaluación de riesgos ya que se debe establecer planes y aplicarlos por medio de las actividades que se realizan en la empresa, por tal motivo es necesario identificar los controles que se establecen en los sistemas de información.

### ***7.2.7. Información y comunicación***

Para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información, su contribución es incuestionable.

Es necesario que se identifique plenamente la importancia que tiene cada uno de estos elementos, los cuales se mencionan a continuación:

**7.2.7.1. Información.** Es imprescindible que dentro de la organización se cuente con la información periódica y pertinente para que puedan orientar sus acciones en consonancia con los demás hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

Esta información está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades externas necesarios para la toma de decisiones.

Con frecuencia, se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura con base en la información contable, este enfoque por su parcialidad puede conducir a juicios equivocados.

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes, conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

**7.2.7.2. Comunicación.** La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, cada función debe especificarse con claridad, entendimiento en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del control interno.

Además de una buena comunicación interna es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y en ambos casos importa contar con medios eficaces dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Al respecto, es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades, estos deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información, indispensable para los gerentes.

Los hechos cruciales para el personal encargado de realizar las operaciones críticas, también los conductos de comunicación, entre la gerencia y el consejo de administración o los comités son de vital importancia.

#### ***7.2.8. Supervisión y seguimiento***

Corresponde a la dirección la existencia de una estructura de control interno adecuada y eficiente como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado, se procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo y necesitan ser reforzados o remplazan debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

**7.2.8.1. Objetivo.** El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos actividades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

**7.2.8.2. Actividades continuas.** Son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que ejecutándose en tiempo real y radicadas a la gestión generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

**7.2.8.3. Evaluaciones puntuales.** Aunque los procedimientos y supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de otros componentes de control de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil, en ocasiones con él se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Debemos de considerar lo siguiente:

- a. Su alcance y frecuencia estén determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia
- b. de quienes aplican los controles.
- c. Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, la auditoría interna y los auditores externos.
- d. Constituyen en sí, todo un proceso dentro del cual, los enfoques y técnicas varíen, se lleve a cabo una disciplina apropiada y principios inevitables.
- e. Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente, o través de la comparación con otros sistemas de control.
- f. El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Las actividades de seguimiento constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio sin inhibir el desarrollo del proceso operativo o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir mediante auditoría interna o externa. El marco de control postulado a través del modelo COSO y la interrelación de los componentes genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

### **7.3. Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.**

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales. De acuerdo a lo citado anteriormente, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual de la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S., realizamos todos los procedimientos de control interno según el modelo COSO y sus componentes.

#### ***7.3.1. Debilidades detectadas en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.***

- La empresa no cuenta con manuales de funciones, políticas y procedimientos los cuales permitan conocer con claridad los deberes del personal administrativo.

- No cuenta con una misión, visión, valores y organigrama establecido.
- Requiere personal capacitado para el apoyo del desarrollo de los procesos administrativos.
- la recepción y manejo de la información es tradicional en comparación a los avances de la actualidad.

***7.3.2. Propuestas para mejorar debilidades encontradas en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.***

- Establecer manuales de funciones, procedimiento y políticas claras que ayuden a mejorar las actuaciones del personal administrativo.
- Establecer una misión, visión, valores y organigrama corporativo con el que se identifique la empresa y genere sentido de pertenencia y compromiso entre todos sus colaboradores.
- Contratar a personal capacitado para mejorar el desarrollo y ejecución de los procesos administrativos
- Fijar métodos razonables para el adecuado manejo de la información evitando estancamiento de la misma

***7.3.3. Sistema de control interno para la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.***

En la actualidad es importante contar con una herramienta proactiva que permita accionar a la imperiosa necesidad de disminuir riesgos y la obtención de la información relativa al Control Interno. La propuesta de un sistema de control interno, ayudara a detectar y prevenir posibles errores que se estén dando durante el proceso administrativo y

financiero. Por medio de esta propuesta, la empresa contara con guías que le permitan promover una buena administración de sus recursos, bajo el marco de una adecuada estructura de control interno.

#### **7.3.3.1. Objetivos del modelo de propuesta del sistema de control interno.**

Formular la propuesta de control interno para Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S., como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con el tiempo, conforme con cambios que se generen en el desarrollo de sus funciones.

- ✓ Proponer un adecuado mecanismo de control, que ayude a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos de una forma más eficiente.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de la información, que maneja cada área, la cual será utilizada por la dirección para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficiencia laboral en cuanto al desempeño de las actividades por parte de los colaboradores, es decir que se genere un buen ambiente laboral.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la empresa.

**7.3.3.2. Propuesta.** Con la siguiente propuesta esperamos contribuir al correcto desempeño de la empresa, la misma que está elaborada en base al análisis de Control Interno enfocado al Modelo COSO ERM debe manejar una visión de riesgo como portafolio a través de componentes y sus factores respectivos realizados en la entidad. A continuación, presentaremos las propuestas planteadas por componente:

## **1. Ambiente de control**

El Ambiente de Control radica en generar un ambiente de trabajo adecuado, proactivo y favorable que contribuya con la prestación apropiada de los servicios y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización hacia la eficiencia de las operaciones. En este componente ERM se focaliza más directa y ampliamente sobre como el riesgo se forma, si se presenta implícita o explícitamente, la cultura de riesgos de una entidad, cual es el conjunto de actitudes compartidas, valores, metas y prácticas que caracterizan como una entidad considera al riesgo. ERM también incluye los conceptos de apetitos de riesgo y tolerancia al riesgo.

### **1.1. Factores del componente ambiente de control**

Es importante determinar y fomentar valores éticos y de conducta, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales, así como establecer mecanismos que promuevan la fidelidad del personal a esos valores. Los directivos de la empresa son los encargados de identificar los requisitos éticos y cualidades morales necesarios que debe reunir el personal que labora en la entidad.

Estos requisitos se tendrán en cuenta en los procesos de selección y capacitación del talento humano, así como en el diseño y establecimiento de políticas y normas de desarrollo laboral. Para conseguir lo que se plantea, proponemos:

Implementar un Código de Ética para la entidad con la finalidad de promover la eficiencia laboral de todos los miembros que conforman la empresa, además que contribuya a la generación de un ambiente familiar en el que exista: respeto, honestidad, responsabilidad, etc.

El código de ética, deberá ser lo suficientemente amplio y se referirá de igual forma a conflictos de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos o uso fraudulento de la información interna de la empresa en las operaciones.

### **1.2. Estructura organizativa**

Todas las entidades, deben diseñar e implementar una estructura orgánica que apoye efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. La organización es una de las funciones administrativas básicas, que implica definir una estructura orgánica que permita identificar actividades, determine áreas funcionales, los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. Para asegurar el debido cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia, esta estructura orgánica debe ser razonable, simple y flexible.

La empresa no cuenta con una estructura organizativa definida, de acuerdo a los parámetros citados anteriormente podemos observar que en la empresa Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S., de debe analizar la cantidad de personas que trabajan en el área administrativa de la empresa, ya que no es la suficiente para el número de actividades que se realizan en la misma, por lo que existe personal que desempeña dos cargos a la vez, como el caso del gerente, representante legal, etc.

### **1.3. Asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de facultades y responsabilidades deben conllevar, no solo la exigencia de la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades, sino también la asignación de la autoridad necesaria para que el personal pueda tomar decisiones y emprender las acciones más oportunas.

#### 1.4. Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Para una apropiada planificación y administración del talento humano la empresa debe incluir políticas y procedimientos necesarios para que de esta manera asegure las habilidades, actitudes y conocimientos idóneos para el adecuado desempeño de las actividades.

Para esto se debe:

- ✓ Realizar actividades de planificación en el área de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación.
- ✓ Generar condiciones laborales favorables que incluyan la capacitación y desarrollo para permitir al personal, actualizarse e incrementar sus conocimientos y destrezas.
- ✓ Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, motivando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, y actividades que ayude al mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Distribuir y difundir políticas y procedimientos de recursos humanos a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos.

## **2. Evaluación de riesgos**

El riesgo se entiende como la probabilidad de que un evento interno o externo afecte la capacidad organizacional para alcanzar los objetivos planteados con eficacia, eficiencia y economía.

Para lograr los objetivos planteados la empresa debe identificar y medir los riesgos que puedan afectar la capacidad de la entidad, para de esta manera poder salvaguardar los bienes y recursos, y sostener una ventaja competitiva ante la competencia, su imagen y mantener la estabilidad financiera en constante crecimiento.

### **2.1. Factores del componente evaluación de riesgos**

ERM describe los roles y responsabilidades de oficiales de riesgo y se expande sobre el rol de los Directores de la entidad delegándole lo siguiente:

- ✓ Promover la adopción de las buenas prácticas y herramientas que el nuevo Marco establece.
- ✓ Contar con conocimiento técnico. Es muy importante, pero debe aplicarse de forma práctica e integral para cada negocio.
- ✓ Promover una cultura de riesgo y control en las organizaciones, facilitando la comunicación entre las líneas de defensa, la alta gerencia y los órganos de gobierno de las empresas.
- ✓ Establecer la Política de Administración de Riesgos, centrándose en los riesgos más críticos de la compañía que le impidan cumplir sus objetivos estratégicos y definir las acciones para mitigarlos.
- ✓ Tener una visión holística del enfoque de Administración de Riesgos, lo cual permite compilar el portafolio de riesgos, generar criterios para su

evaluación y priorización, y coordinar las respuestas de forma transversal en la empresa.

- ✓ Promover el establecimiento de medidas de control para mitigar los riesgos definiendo indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos y responder de forma más ágil a los riesgos.

Por otro lado, también deben:

- ✓ Fortalecer los órganos de gobierno de las empresas en las decisiones estratégicas que generen valor, equilibrando el riesgo y el desempeño de la organización.

- ✓ Proporciona una mayor comprensión del valor de la gestión del riesgo corporativo cuando la empresa establece y ejecuta sus estrategias. Para entregar valor, no es suficiente que la gestión de riesgos se realice exclusivamente sobre las operaciones.

- ✓ Viabiliza la alineación entre el rendimiento (desempeño) y la gestión de riesgos corporativos para mejorar el establecimiento de metas de rendimiento y comprender el impacto del riesgo en el desempeño. La gestión del desempeño ahora debe considerar entre sus variables a la gestión de riesgos, como un elemento que agrega valor.

- ✓ Cumple con las expectativas de gobernanza (gobierno corporativo) y supervisión (auditorías). La gestión de riesgos debe ser adoptada en forma estructurada a nivel de gobierno corporativo para agregar mayor valor.

- ✓ Amplía la información para responder a las expectativas de una mayor transparencia ante las partes interesadas. Informes más eficientes sobre la

gestión de riesgos y el desempeño, considerando los reales intereses de información por parte de las partes interesadas y los involucrados claves.

✓ Acondiciona las tecnologías en evolución y la proliferación de datos y análisis para apoyar a la toma de decisiones. Aprovechamiento de visiones y herramientas modernas

Para que Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S., pueda identificar riesgos potenciales y tomar las debidas acciones correctivas es necesario el análisis de las fuentes de riesgos:

#### **Factores externos**

- Los desarrollos tecnológicos (que dejen obsoletos determinados procesos)
- Alteraciones en el sistema económico del País que impacten en el presupuesto anual de la empresa.
- Cambios en normas, políticas, prácticas y procedimientos.

#### **Factores Internos**

- Estructura organizacional adoptada.
- Fallas en los mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos.
- Deficiencias en los procedimientos de revisión de presupuestos o provisiones, es decir se revisa a medias la información.
- Sistema de información de la empresa distorsionada.
- La calidad del personal incorporado
- Reestructuraciones internas

ESQUEMA ANALITICO ADMINISTRACION DE RIESGOS		
N°	ENFOQUE	COMPONENTE
1	Ambiente interno	Analizar el clima organizacional y buscar la comodidad, seguridad y satisfacción de todos los colaboradores; reconociendo cual (es) es el riesgo directo de la empresa. <i>Ejemplo: puestos de trabajos ergonómicos, aplicación de valores éticos desde la alta dirección, etc.</i>
2	Establecimiento de objetivos	Establecer objetivos a trabajar para apoyar el logro de la misión, los cuales deben ser consecuentes al riesgo reconocido.
3	Identificación de eventos	Identificar y analizar los acontecimientos internos y externos que afecten el logro de los objetivos propuestos.
4	Evaluación del riesgo	Analizar las probabilidades e impacto del riesgo reconocido y conocer la magnitud de su afectación para la empresa.
5	Respuesta al riesgo	Desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas. Evitar-Aceptar-Reducir
6	Actividad de control	Adoptar medidas, políticas y procedimientos como respuesta al riesgo y así conducir la gestión trabajando eficazmente al logro de los objetivos.
7	Información y comunicación	Producción y fluidez eficaz de información que permita afrontar las responsabilidades del riesgo reconocido.
8	Supervisión	Actividades de dirección, evaluaciones independientes y correcciones oportunas.

Fuente: Elaboración propia

### 3. actividades de control

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

Las actividades de control tienen el propósito de que la gerencia y personal tengan confiabilidad en las operaciones, en la información financiera y en todos los procesos, los mismos que se deben cumplir de acuerdo a las políticas y reglamentos internos de la empresa. De esta manera se logra optimizar los recursos: humanos, materiales y

tecnológicos dentro de cada proceso para de esta manera obtener los resultados esperados en forma oportuna, llevando a la entidad a ser más competitiva y productiva en el mercado.

En la empresa se presenta sus estados financieros anuales, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y vigente según las Normas Colombianas de Contabilidad; para lo cual se revisa en forma oportuna y permanente los registros de cada transacciones, conciliaciones bancarias, conciliaciones de cuentas de movimiento con los auxiliares, registro físico de cada transacción del diario, cuenta con su respectivo respaldo ya sea en documentos o reportes con firmas de autoridad y responsabilidad.

Los estados financieros reflejan la situación económica de la empresa, es decir los procesos de contabilización y conciliaciones son elaborados diariamente generando información útil para la Gerencia y toda la empresa, de igual manera ayuda en la toma de decisiones.

#### **4. Información y comunicación**

El sistema de información dentro de la empresa implica identificar, capturar y comunicar a la gerencia y personal en forma adecuada y oportuna reportes que contienen información operacional y financiera, de tal manera que permita cumplir con las responsabilidades de cada persona y su respectivo control.

Además, el personal debe entender que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros, al igual que debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores según los grados jerárquicos, como de entidades externas relacionas con la intermediación financiera.

Al momento de contar con información oportuna, actualizada, razonable y accesible la empresa evaluara sobre su situación económica dentro de un tiempo determinado y podrá

predecir su situación en el futuro, llevando a los empleados y a la alta dirección a una adecuada toma de decisiones.

**Información:**

La información de las operaciones incluye informes diarios, semanales y mensuales sobre recursos de la entidad permitiendo dar un seguimiento necesario y verificación correspondiente, es decir los datos obtenidos deben ser puntuales, accesibles y dotado de un formato consistente. Por lo que existen mecanismos para conseguir la información externa sobre las condiciones de mercado, la competencia y cambios económicos, estos son establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones para contribuir con la productividad de la empresa y lo hacen mediante reuniones abiertas.

Los sistemas de información incluyen las actividades desarrolladas por las unidades responsables de la planificación y presupuesto, contabilidad, riesgos, recursos humanos y otras relacionadas, además establece los métodos, procedimientos y registros que producen información consistente, oportuna a la medida y a tiempo, por lo que debe ser accesible y confiable.

**Comunicación:**

Se comunicará oportunamente sobre las actividades de cada área y de los hechos económicos a la Gerencia. Se les comunica a los empleados los objetivos organizacionales y sus actividades, para su mejor desempeño.

**5. Supervisión y seguimiento**

Este componente implica la revisión y evaluación oportuna y prudente de los componentes que conforman el sistema de control interno dentro del marco diseñado para el Modelo COSO, esto no significa que tenga que revisarse todos los componentes y

elementos, sino que el control será de acuerdo a condiciones específicas de la empresa, también es importante documentar evaluaciones con el fin de lograr la mayor utilidad de ellas.

En la empresa se debe:

- Enfocar en la identificación de controles débiles insuficientes, con el fin de orientar a la gerencia a su fortalecimiento e implementación durante la realización de las actividades de supervisión diarias en las distintas áreas.
- Se debe producir información estadística sobre los niveles de satisfacción de los clientes, los reclamos, debido a que de esta manera ayudara a la empresa a verificar el cumplimiento de sus actividades.
- Se debe implementar programas de capacitación al personal, sobre el manejo de los sistemas informáticos que dispone la empresa.

## 8. CONCLUSIONES Y LOGROS

Las conclusiones expuestas se basan en lo que se ha encontrado y observado en los capítulos de Diagnóstico de la Empresa y Desarrollo de la Propuesta de Control Interno, de acuerdo a esto se ha seleccionado las ideas más importantes para deducir las conclusiones siguientes:

Ante la no existencia de un sistema del Control Interno se identificaron las áreas de trabajo como críticas debido a la necesidad de capacitación en los procesos establecidos y reorganizar la asignación y segregación de funciones en las diferentes áreas de la empresa para poder ajustarse a los requerimientos.

Se identificaron los tipos de controles existente en el desarrollo del diagnóstico eran empíricos y realizados por experiencia de la Gerencia, no se guían con controles estandarizados ya que desconocen de la políticas y flujo de procesos.

Finalmente, la propuesta de los lineamientos para el desarrollo de un diseño de un Sistema de Control Interno, es una herramienta fundamental en la aplicación de los procesos de las diferentes áreas, para así poder mitigar, detectar y corregir los errores involuntarios que se puedan presentar en el transcurso del desarrollo de las operaciones de Apoyo Agrícola de la Costa S.A.S.

### BIBLIOGRAFÍA CITADA

COSO.ORG. (2005). COSO ORG. Obtenido de <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish-Columbia.pdf>

Bacon, F. (1996). ). Manual de Auditoria Interna. En C. BACON, Manual de Auditoria Interna (2da.

Edición. ed., pág. Pág. 5)..

DANE . (2020). Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Escalante. (2014).

Everson, C. &. (2017). *Gestion de riesgo empresarial*.

*google maps*. (s.f.). Obtenido de

<https://www.google.com/maps/place/Zona+Bananera,+Magdalena>

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Business & Economics.

Ladino, R. (2011). *Fundamentos ISO, COSO, etc*. Minciencias.

Lopera, D. (2006). *Teoria Analitica* . Pepsic .

Lopez, L. (2017). Fuentes de informacion, Avances tecnologicos . *Semana* .

MANTILLA, S. A. (2008). AUIITORIA DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA

PYMEZ. En S. A. B.,

AUIITORIA DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PYMEZ (pág. Pág. 43). Bogotá –

Colombia:

ECOIE Ediciones.

Marta, A. d. (2019) alcaldia de Santa Marta, <https://www.santamarta.gov.co/>.

Martins, F. (2012). En *metodologia de la investigacion* .

- Mazariegos, Á. P. (2013). *El control interno como herramienta indispensable para una gestion financiera y contable eficiente en las empresas* .
- Navarro, R. (2016) <http://repositorio.unicartagena.edu.co>. Recuperado el 21 de 03 de 2018, de <http://repositorio.unicartagena.edu.co>.
- Rivas. (2011) Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/11818>.
- Rivera, F. y. (2018). *propuesta para el diseño de un sistema de control interno administrativo y contable, basado en modelo coso, para la empresa Samarcol S.A.S en la ciudad de Santa Marta*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rovere, M. (1993). Planificacion estrategica, Modulo Socio Territorial. Obtenido de <https://modulosocioterritorial.files.wordpress.com/2009/09/diagnoc3b3stico-social.pdf>.
- Sabino, C. (1992). Recoleccion de datos . En *Procesos de investigacion* .
- Stanton, E. y. (2007). *Fundamentos de marketing*, <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- trabajo, M. d. (1992).Codigo Sustantivo del trabajo . Colombia .

## ANEXOS

**Instrumento autoevaluativo para analizar situación de la empresa  
APOYO AGRICOLA DE LA COSTA S.A.S**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

*“Con un análisis DOFA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para una organización en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades”*

**Fortalezas:**

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

---



---

¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

---



---

**Debilidades:**

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

---



---

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

---



---

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

---



---

**Oportunidades:**

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

---



---

¿Los servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

---



---

**Amenazas:**

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

---



---

---

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

---

---

---

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

---

---

---

**Valoración análisis DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>Amenazas</b>				<b>Oportunidades</b>			
<b>VALORACIÓN</b>							

### Enfoque de Administración de Riesgos

ESQUEMA ANALITICO ADMINISTRACION DE RIESGOS		
Nº	ENFOQUE	COMPONENTE
1	Ambiente interno	
2	Establecimiento de objetivos	
3	Identificación de eventos	
4	Evaluación del riesgo	
5	Respuesta al riesgo	
6	Actividad de control	
7	Información y comunicación	
8	Supervisión	