



**Creación De Un Sistema De Control Interno Para La Empresa Family & Home Products
S.A.S**

**Angie Vanessa Hernández Izquierdo
Cristhian Steban Rodríguez Franco**

**Luz Stefanny Gómez Sinza
Maicol Leandro Quijano Romero**

**Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas
Contaduría Pública Y Finanzas Internacionales
Santiago De Cali
2022**

Creación De Un Sistema De Control Interno Para La Empresa Family & Home Products S.A.S

Proyecto De Grado

Autores

**Angie Vanessa Hernández Izquierdo
Cristhian Steban Rodríguez Franco**

Directores del Proyecto

**Luz Stefanny Gómez Sinza
Maicol Leandro Quijano Romero**

**Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas
Contaduría Pública Y Finanzas Internacionales
Santiago De Cali
2022**



Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
1. Introducción	9
1.1 Contexto y antecedentes	9
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Justificación	12
1.4 Objetivo general	13
1.5 Objetivos específicos	13
2. Marco teórico	14
2.1 Marco conceptual	14
<input type="checkbox"/> Control interno	14
<input type="checkbox"/> COSO	14
<input type="checkbox"/> Riesgo	17
<input type="checkbox"/> MIPYME	18
<input type="checkbox"/> Importación	18
<input type="checkbox"/> Marca	19
2.2. Estado del arte	19
3. Metodología	23
4. Resultados	25
4.1 Análisis de PESTEL y PORTER	25
4.2 Análisis DOFA	26
4.3 Diagnóstico de la situación actual	27
4.4 Organigrama	45
4.5 Descripción de los cargos	46
4.6 Matriz de riesgo	53
5. Conclusiones	54
6. Bibliografía	55
7. Anexos	56

Tabla de Figuras

Figura 1	23
Figura 2	25
Figura 3	26
Figura 4	27
Figura 5	28
Figura 6	29
Figura 7	30
Figura 8	31
Figura 9	32
Figura 10	33
Figura 11	34
Figura 12	35
Figura 13	36
Figura 14	37
Figura 15	38
Figura 16	39
Figura 17	40
Figura 18	41
Ilustración 19	42
Figura 20	43
Figura 21	44
Figura 22	45

Índice de Tablas

Tabla 1	46
Tabla 2	47
Tabla 3	48
Tabla 4	49
Tabla 5	51
Tabla 6	52

Tabla de anexos

Anexo 1 Matriz de riesgos	56
Anexo 2 Pestel y Porter	56
Anexo 3 Encuesta clima organizacional	56

Resumen

El objetivo principal de este proyecto es establecer una propuesta para la empresa Family & Home Products S.A.S que le permita implementar un sistema de control interno como herramienta de prevención de riesgos y de acceso a un nivel razonable de efectividad de los distintos procedimientos, procesos y una correcta asignación de los recursos de la empresa. Es importante que la empresa Family & Home Products S.A.S. cuente con un sistema de control interno que les permita una operación efectiva y eficiente. Al establecer medidas de control, supervisión y monitoreo, las empresas pueden salvaguardar sus recursos, mejorar la calidad de sus productos y servicios, cumplir con las leyes y regulaciones, y fortalecer la confianza y la transparencia. La metodología que se utiliza en el proyecto es cualitativa. La recopilación de información se realiza por medio de encuestas, observación en la empresa por medio de visitas, entrevista a la gerencia y al personal de la empresa. Los resultados sugieren que la empresa no contaba con un sistema de control interno que le permitiera un proceso de identificación de los posibles riesgos en los que podría incurrir la empresa tanto en las áreas operativas como administrativas.

Palabras clave:

Control interno, COSO, riesgo, marca, importación

Abstract

The main objective of this project is to establish a proposal for the company Family & Home Products S.A.S. to implement an internal control system as a tool for risk prevention and access to a reasonable level of effectiveness of the different procedures, processes and a correct allocation of the company's resources. It is important that Family & Home Products S.A.S. has an internal control system that allows an effective and efficient operation. By establishing control, supervision and monitoring measures, companies can safeguard their resources, improve the quality of their products and services, comply with laws and regulations, and strengthen trust and transparency. The methodology used in the project is qualitative. Information is gathered through surveys, observation of the company through visits, and interviews with management and company personnel. The results suggest that the company did not have an internal control system that would allow a process of identification of possible risks that the company could incur in both operational and administrative areas.

Key words

Internal control, COSO, risk, brand, importation

1. Introducción

1.1 Contexto y antecedentes

El control interno nace por la imposibilidad de los propietarios de las empresas de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, administrativos y operativos. De esta manera, se hizo imprescindible delegar funciones dentro de la organización para poder establecer aquellos procedimientos para la prevención o disminución de errores y fraudes. Por consiguiente, la importancia de implementar un sistema de control interno viene dada por el fortalecimiento en la estructura de las empresas que permite impulsarlas a conseguir los objetivos planteados, previene pérdidas de recursos, facilita el aseguramiento de los reportes e incrementa la confianza de los inversionistas actuales y potenciales.

Family & Home Products S.A.S es una empresa ubicada en Santiago de Cali, Valle del Cauca, nace por iniciativa de José Hoyos y su socio fundador Yurgen Klisman Hoyos para el año 2014, al evidenciar un auge en relación con las toallitas húmedas que presentaban una creciente demanda. Para ese momento, las personas no detallaban si las toallitas eran de una marca reconocida, más bien, prestaban atención a detalles como la calidad y el precio. José y Yurgen visualizan como solución a esta creciente demanda, la creación de la marca de toallitas importadas desde China, dándole un valor agregado al producto por medio del diseño, haciéndolo más llamativo hacia los consumidores.

Para la primera semana de junio del año 2015, llega el primer contenedor de toallitas que dio lugar al inicio de las operaciones de la empresa Family & Home. La primera marca que se constituye es Happy & Soft, siendo en el presente la línea premium de toallitas más fuerte que tiene la empresa. Inicialmente, el principal problema que presentó la empresa fue económico, debido a que a pesar de vender todo lo que importaba por la gran acogida que tuvo la marca de toallitas, la empresa no vendía de contado si no

que sus ventas eran a crédito de 45 a 60 días. Por este motivo, que la empresa durante los tres primeros años tuvo que reinvertir su utilidad con el fin de poder importar un mayor número de mercancía.

Para el tercer año, la empresa presenta dificultad al aumentar las ventas sin asumir un mayor riesgo, siendo el detonante para la toma de decisión de crear así una nueva línea llamada “Panda”. La principal característica que tenía la marca era poder tener un paquete con una cantidad menor, pero con la misma calidad a un precio más asequible. Ahora bien, con la creación de la nueva marca, la empresa logró un crecimiento exponencial de las ventas que no había logrado con la marca premium Happy & Soft.

Actualmente, 8 impulsadoras, 1 jefe de bodega con su respectivo ayudante, 1 contadora y su respectivo auxiliar contable, 1 secretaria y finalmente los fundadores/gerentes José Hoyos y Yurgen Klisman; están detrás del proceso operacional de las toallitas. La empresa está en busca de la adquisición de un laboratorio que permita el estudio y creación de toallitas más amigables con el medio ambiente.

1.2 Planteamiento del problema

Un sistema de control interno se compone de políticas, procedimientos y prácticas que una empresa adopta con el objetivo de resguardar sus recursos y garantizar la integridad de sus operaciones. Es crucial que las empresas cuenten con un sistema de control interno efectivo para asegurar la eficiencia, transparencia y legalidad de sus operaciones (López & Guevara, 2016). La empresa Family & Home Products S.A.S no cuenta con un sistema de control interno que les permitan realizar evaluaciones periódicas de los riesgos estratégicos, operacionales, financieros, etc., lo que puede conllevar a la pérdida de recursos, incumplimiento de leyes y regulaciones, perjuicio para la reputación y disminución de la eficiencia (Cortés, 2021). Por lo tanto, es fundamental que las empresas establezcan y mantengan un sistema de control interno efectivo para proteger sus recursos, garantizar la legalidad y transparencia de sus operaciones y promover su éxito a largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en esta investigación se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Se puede obtener un mayor nivel de eficiencia en las operaciones de la empresa Family & Home Products S.A.S a través de la creación e implementación de un sistema de control interno?

¿Cuáles son los posibles riesgos en los que puede incurrir la empresa y qué estrategias se pueden implementar para mitigar y prevenir la materialización de riesgos?

1.3 Justificación

La empresa Family & Home Products actualmente carece de procesos de planeación, organización, políticas y procedimientos que le permitan tener de manera estructurada un control en las actividades de la empresa con el propósito de obtener una mayor eficiencia operacional y administrativa en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Adicional a lo anterior, esto impide que la empresa realice evaluaciones periódicas en sus procesos, no detecten ni aprovechen oportunidades de mejora y logren mitigar los riesgos relacionados con la cadena de valor de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el aporte del presente proyecto es la elaboración de un sistema de control interno para la empresa Family & Home Products S.A.S que brinde mejora en la ejecución de los diferentes procedimientos, una mayor gestión de los riesgos potenciales y fiabilidad de la información financiera proporcionando una mayor seguridad razonable acerca de la eficiencia de las operaciones de la empresa.

1.4 Objetivo general

Elaborar un sistema de control interno para la empresa Family & Home Products S.A.S.

1.5 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de las áreas de la empresa en control interno.
2. Presentar el sistema de control interno creado para la empresa Family & Home S.A.S.
3. Validar con los socios de la empresa, el sistema de control interno propuesto.

2. Marco teórico

2.1 Marco conceptual

✓ Control interno

El control interno es “un plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para salvaguardar los activos y mostrar más información contable” (Cortés, 2019, p.7). Es decir, es el conjunto de acciones que implementan las empresas como medida a los constantes cambios que se pueden presentar. Implementar el control interno en las empresas es importante y agrega valor, por lo que “toda empresa debe considerar el control interno como una fuente de información muy importante para identificar los posibles riesgos, fraudes y así proteger a la empresa, para que sus resultados sean favorables” (Díaz, 2015, p.3). De manera que, las empresas adquieren el control interno como un recurso que les permite realizar evaluaciones permanentes para identificar, manejar y controlar riesgos específicos asociados a la operación de la empresa.

✓ COSO

Treadway Sponsoring Organizations Committee (COSO, por sus siglas en inglés) “es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU., para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude” (AEC - COSO, 2019). Es decir, esta organización incorpora en una sola estructura, los distintos enfoques que se le da al control interno, lo cual genera una guía para solucionar múltiples dificultades y actualiza la práctica del control interno en los procesos de diseño, implementación y evaluación. Además, el COSO es el encargado de presentar modelos como el COSO I, COSO II y el COSO III, que ayuda a las empresas con la identificación y evaluación de los diferentes riesgos a los que están expuestos.

Para decidir que el sistema de control interno es acorde para la organización se requiere que los componentes y principios estén presentes y funcionando. Un componente y principio están presentes, cuando existen en el diseño y la implementación; y están funcionando cuando dichos están direccionados a los objetivos específicos de la empresa. El modelo COSO III presenta diecisiete principios distribuidos en cinco componentes (AEC - COSO, 2019).

- **Entorno de control:** Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrollará el control interno de la empresa. Los principios son los siguientes:

- I) La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- II) El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- III) La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- IV) La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- V) La organización define las responsabilidades de las personas a interno para la consecución de los objetivos.

- **Evaluación de riesgos:** Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la obtención de los objetivos, teniendo en cuenta una base para decidir cómo gestionar los riesgos. Los principios son:

- I) La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- II) La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

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

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

- **Actividades de Control:** Son las políticas y procedimientos que se establecen para ayudar a asegurar las respuestas a los riesgos. Los principios son:

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

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

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

- **Información y Comunicación:** La información es un punto clave en la organización para lograr el cumplimiento de las diferentes responsabilidades de control interno. Los principios son:

I) La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

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

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

- **Actividades de Supervisión:** Hace referencia a las diferentes evaluaciones ya sean continuas o independientes para establecer si los componentes se encuentran presentes y funcionales. Los principios son:

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

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

✓ **Riesgo**

El riesgo es una variable de incertidumbre que interfiere con el logro de los objetivos y estrategias del negocio, por lo que siempre va a estar presente, depende del impacto y la probabilidad que represente el riesgo en cada una de las áreas de la empresa. Solo existen dos casos en los que el nivel de riesgo es 0 (cero), la empresa no exista o que deje de existir. Para una empresa PYME existen varios tipos de riesgos como muestra Díaz (2015):

Riesgo inherente: Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Riesgo de control: Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Riesgo de detección: Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.

✓ **MIPYME**

De acuerdo con el artículo 25 del código de comercio de Colombia, se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios (Código de Comercio, 1992). En la clasificación de las empresas se encuentran las MIPYMES, empresas micro, pequeñas y medianas que participan en el crecimiento económico y mejoramiento en la competitividad del país.

Ahora bien, por medio del Decreto 957 del 2019, el Gobierno Nacional estableció una clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio de los ingresos por actividades ordinarias. De acuerdo con La República (2019), las microempresas son las que cuentan con un personal inferior a 10 trabajadores y con activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV); las pequeñas empresas son las que tienen entre 11 y 50 trabajadores y activos totales mayores a 501 SMMLV e inferiores a 5.001 SMMLV; por último, las medianas empresas tienen entre 51 y 200 trabajadores, con activos totales entre 5.001 y 15.000 SMMLV.

✓ **Importación**

De acuerdo con el Banco de la República (2008) se entenderá por importación la introducción de mercancías que son de procedencia extranjera y zonas francas al territorio aduanero nacional. Además, menciona que existe tres tipos de control sobre las mercancías que ingresan al territorio nacional, los cuales son los siguientes:

Control previo: Sucede desde la llegada de la mercancía y hasta el momento de su nacionalización. Este control comprende la zona primaria, lugares de arribo, depósitos públicos y privados.

Control simultáneo: Se efectúa al momento de la nacionalización de las mercancías.

Control posterior: Opera cuando las mercancías se encuentran en zona secundaria como carreteras, almacenes, establecimientos abiertos al público, entre otros.

✓ **Marca**

Las empresas al momento de ofrecer un producto o servicio necesitan que los consumidores tengan una referencia fácil y generen recordación. Superintendencia de Industria y Comercio (2021) define marca como “una categoría de signo distintivo que identifica los productos o servicios de una empresa o empresario”. Así mismo, menciona dos categorías de marca, la marca colectiva que informa las características de productos en común, y la marca de certificación que garantiza una calidad o un estándar del producto o servicio.

2.2. Estado del arte

En este apartado, se presentan los fundamentos teóricos utilizados en el proyecto. Se muestran las referencias bibliográficas que se relacionan con el propósito del presente trabajo. Con esto se mantiene una base teórica que permite la creación del sistema de control interno para la empresa Family & Home Products.

Para comprender la diferencia entre las definiciones de control y lo que se denomina control interno, Capote (2001) realiza una breve aclaración de estos conceptos que resultan de suma importancia, tanto para los directivos como para los profesionales de la contabilidad. Para esto, define el control interno como el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una

empresa para salvaguardar sus activos, promoviendo la eficiencia operacional y la adhesión de políticas internas. Como resultado de esta definición se obtiene la indagación en conceptos como control interno administrativo que se refiere al conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de la entidad para promover la eficiencia operacional. De igual manera, se obtiene el concepto de control interno contable que son todos los controles diseñados para verificar la corrección y confiabilidad de los datos contables que ofrecen un registro de las operaciones financieras de la empresa.

Hablando acerca del control interno en Colombia desde una perspectiva teórica, López y Guevara (2016) realizan una exploración de estos modelos en países con mayor nivel de transparencia de acuerdo con el índice de percepción de la corrupción emitido por la organización no gubernamental "Transparencia Internacional", y lo comparan con los modelos de control interno de las entidades colombianas. Para esto, se llevan a cabo entrevistas y encuestas a empresas colombianas tanto del sector público como del privado, relacionadas con el modelo de control interno y las buenas prácticas de gestión corporativa que implementan dentro de cada organización y, posteriormente, los resultados se comparan con países referentes en el mundo en transparencia organizacional tales como Dinamarca, Nueva Zelanda, Australia, Canadá, Reino Unido y Estados Unidos. Los resultados muestran que Colombia presenta una serie de deficiencias significativas en los sistemas de control interno, siendo la corrupción dentro de las empresas, la amenaza más preocupante. Sin embargo, también se encuentra que las entidades del sector público y privado cuenta con un gran potencial para desarrollar y fortalecer modelos de control interno que permitan a las organizaciones mejorar sus resultados.

Para abarcar el acercamiento al control interno en las PYMES colombianas, Díaz (2015) establece la importancia del control interno en las PYMES como una fuente de información importante para identificar los posibles riesgos en los que puede incurrir la empresa. Continúa con los antecedentes del control interno en Colombia; en este punto, se da una contextualización de la necesidad del surgimiento del control interno como medida de prevención en las empresas y muestra la estructura de instituciones

creadas con el fin de vigilar las actividades de las compañías. Seguido a esto, realiza un diagnóstico de la situación actual del control interno en las PYMES colombianas, como consecuencia se obtienen las barreras a las que tienen que enfrentarse las pequeñas y medianas empresas para poder implementar el control interno. Los resultados encontrados resaltan la importancia en la que una empresa sin importar su tamaño, su estructura o naturaleza, debe implementar un sistema de control interno que le permita alcanzar el éxito en sus operaciones, crear instrumentos de prevención e identificación de riesgos que le permitan un crecimiento exponencial.

Ahora bien, la normativa del sistema control interno en Colombia tiene ambigüedad (Hermes, s.f.). El concepto y la estructura de control interno que proponen los diferentes modelos carecen de homogeneidad, y es difícil de implementar y adaptar a diferentes empresas en diferentes etapas de desarrollo, enfrentando grandes dificultades. Enfrentar la situación de riesgo que se les presenta, ya que ningún paradigma por sí solo puede orientar adecuadamente el proceso a seguir frente a este problema. Para ello, establecer mecanismos aplicables a todos los sectores de la economía, estableciendo un concepto único de control interno para los ejecutivos y gerentes de la empresa con el fin de conocer y definir los riesgos necesarios para promover y emprender sus operaciones cotidianas. Se utilizó diferentes estándares de control que se aplican globalmente, como el modelo COSO o el ERM. Esta combinación da como resultado puntos de referencia de control interno económicos nacionales, donde los auditores financieros no pueden expresar una opinión sobre un punto de referencia único para el desempeño de una organización, lo que le permite mejorar o implementar sistemas apropiados para lograr mejor sus objetivos corporativos.

Así mismo, para comprender la evaluación del sistema de control interno en empresas privadas, Quina (2017) muestra cómo estimar el riesgo de control y detectar las áreas críticas de la organización o de la información examinada, que sirve para elaborar el Informe de Planificación de Auditoría. Los mecanismos más usuales para evaluar el SCI son: Cuestionarios de Control Interno (CCI), Narración

Escrita y Diagramas de Flujo. Con los resultados obtenidos se podrá realizar la estimación del Riesgo de Control, determinando el nivel de confianza y riesgo de la organización.

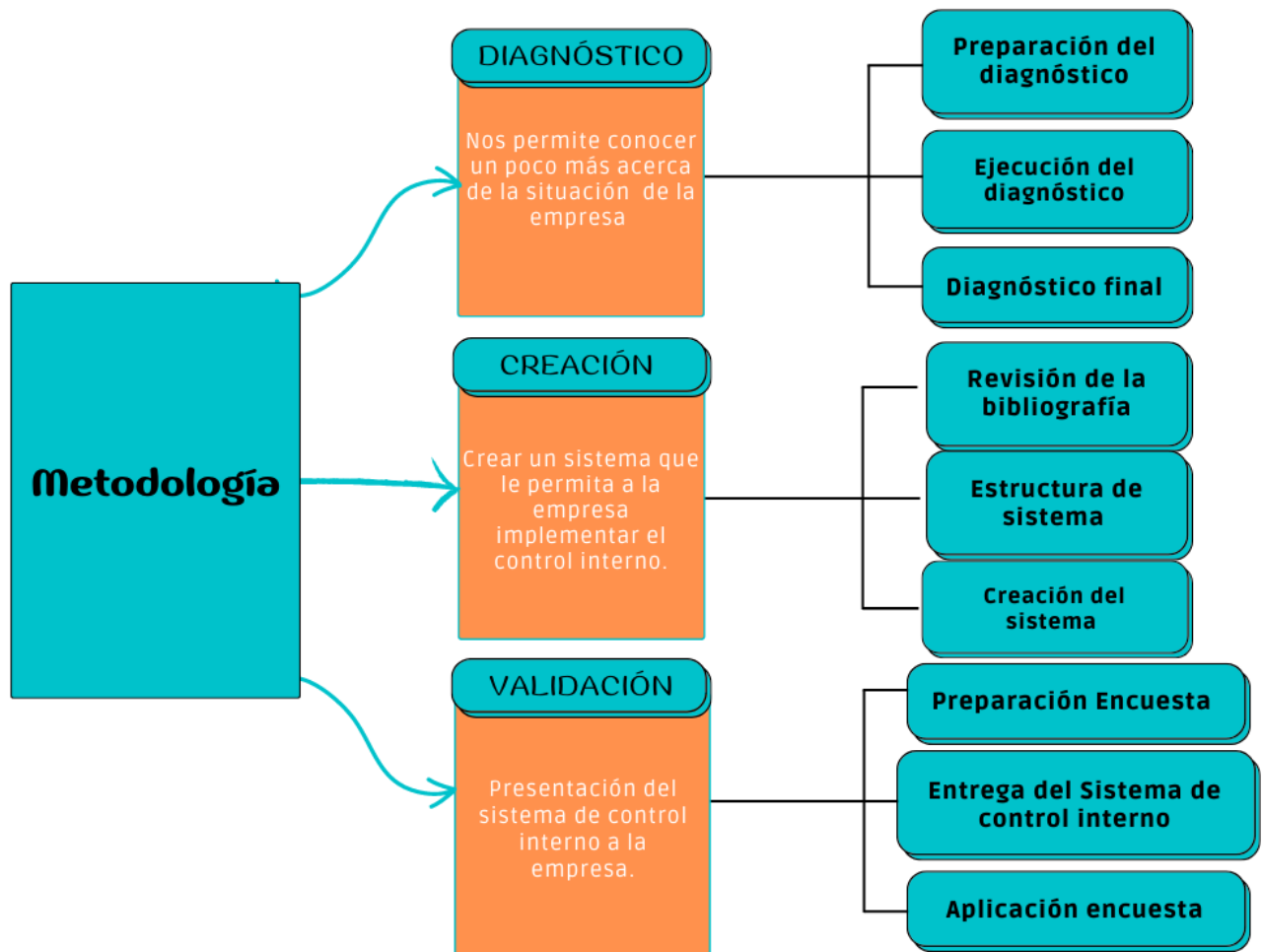
Finalmente, para entender la importancia del control interno como proceso administrativo para las PYMES, Cortés (2021) realiza una investigación en la que manifiesta que se les proporcione a las pequeñas y medianas empresas un sistema de control interno que les permita la prevención de los potenciales riesgos. Se procura orientar a los empresarios a tomar decisiones en el proceso administrativo, económico y financiero, con estrategias y procedimientos a corto y largo plazo. Para la consecución del objetivo de la investigación se recolecta información suministrada por los empresarios de la ciudad de Panamá e información recolectada en libros, artículos, revistas, entre otros. Posteriormente, los resultados muestran que las PYMES confrontan diferentes problemas al obtener controles internos adecuados con lo que se les dificulta adquirir financiamiento y el conocimiento de las normas y regulaciones. Es por esto, la necesidad de redireccionar los diferentes conceptos de control interno para obtener una mejoría en la información contable que le permita ser confiable, oportuna y verídica aportando a una mejor toma de decisiones administrativas en las empresas.

3. Metodología

En el siguiente apartado, se evidencia la descripción de la metodología cualitativa utilizada para dar cumplimiento a los objetivos planteados. Se contempla en la figura 1, la metodología dividida en tres fases: diagnóstico, creación y validación del sistema del control interno.

Figura 1

Metodología



De acuerdo con la metodología descrita en la figura 1, en la primera fase del trabajo, se aborda el primer objetivo específico, el cual se realiza a través de una entrevista con uno de los socios y una

encuesta de clima organizacional realizada a los empleados para recolectar información y conocer la situación actual de la empresa.

En la segunda fase, se desarrollan actividades basadas en la revisión de los procesos y procedimientos de la compañía, con el fin de establecer el sistema de control interno para la empresa. Finalmente, en la última fase se socializa el sistema de control interno a la empresa con los respectivos entregables y se lleva a cabo una encuesta de satisfacción al dueño de la empresa respecto al sistema de control interno creado.

4. Resultados

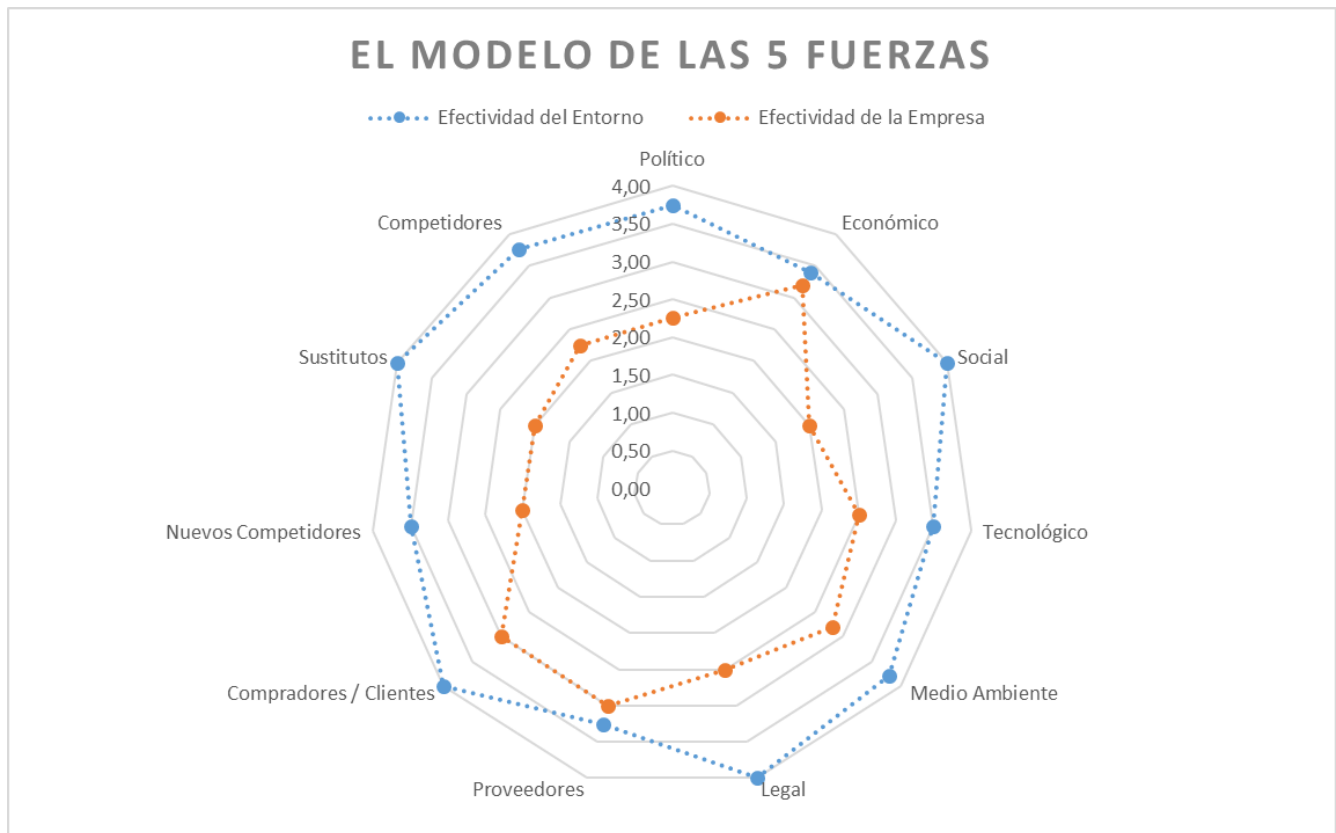
4.1 Análisis de PESTEL y PORTER

El análisis de PESTEL es un instrumento para determinar las fuerzas externas (macro), analiza factores como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que afecten a la empresa. Por otro lado, el análisis de PORTER es un modelo que observa el “equilibrio de poder” de un mercado, e investiga el atractivo y la rentabilidad de la empresa en cierto sector empresarial. En el Anexo 2, se muestra la propuesta del análisis de PESTEL y PORTER creada para la empresa Family & Home Products S.A.S.

A continuación, se presenta la gráfica resultada de los análisis mencionados anteriormente.

Figura 2

El modelo de las 5 fuerzas



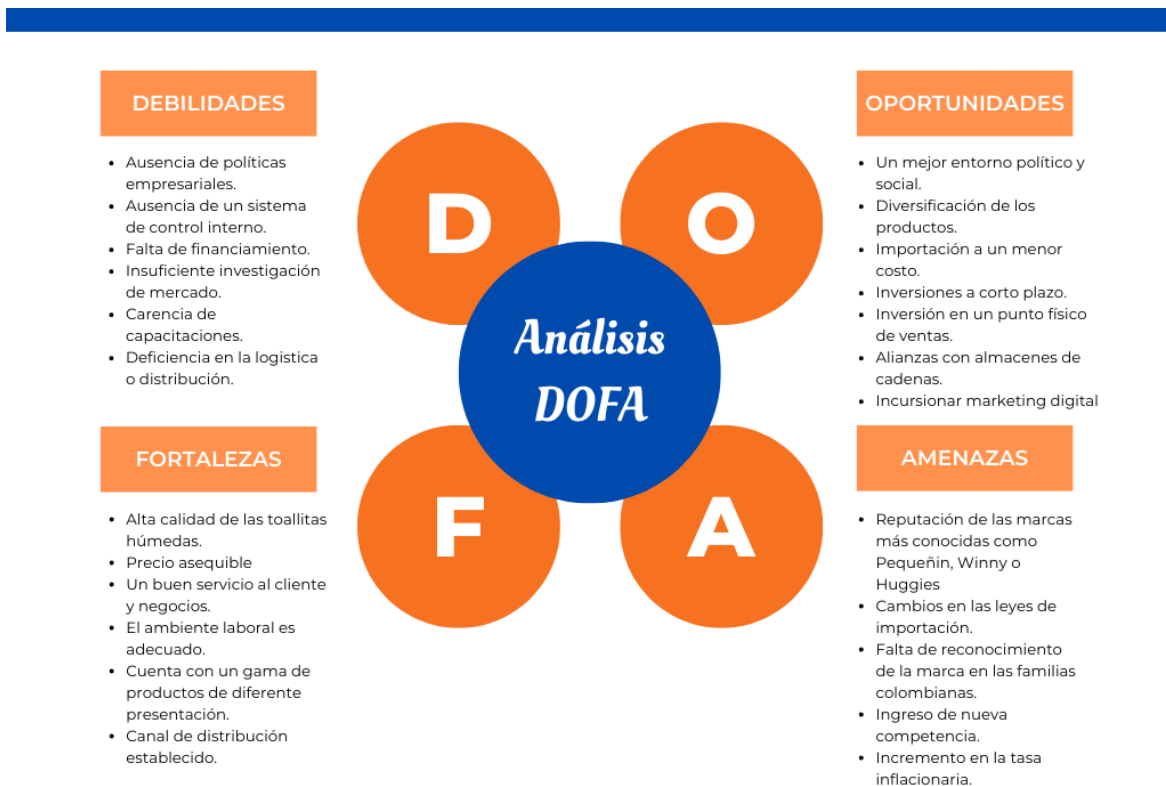
De acuerdo con el análisis PESTEL y PORTER se puede observar la competencia en la industria, en este caso la empresa puede mejorar, volviéndose más competitiva y efectiva frente a sus competidores dentro de la industria. Por otro lado, en cuanto a las nuevas posibilidades dentro de esta industria se observa que las posibilidades de nuevos entrantes son altas y pueden causar efectos negativos en Family & Home Products S.A.S. Los consumidores y los proveedores tienen efectos similares y también directos para la empresa. Por último, los sustitutos para la empresa resultan ser tan eficaces como para la industria.

4.2 Análisis DOFA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2007, p. 3). A continuación, se presenta el análisis DOFA para Family & Home Products.

Figura 3

Análisis DOFA

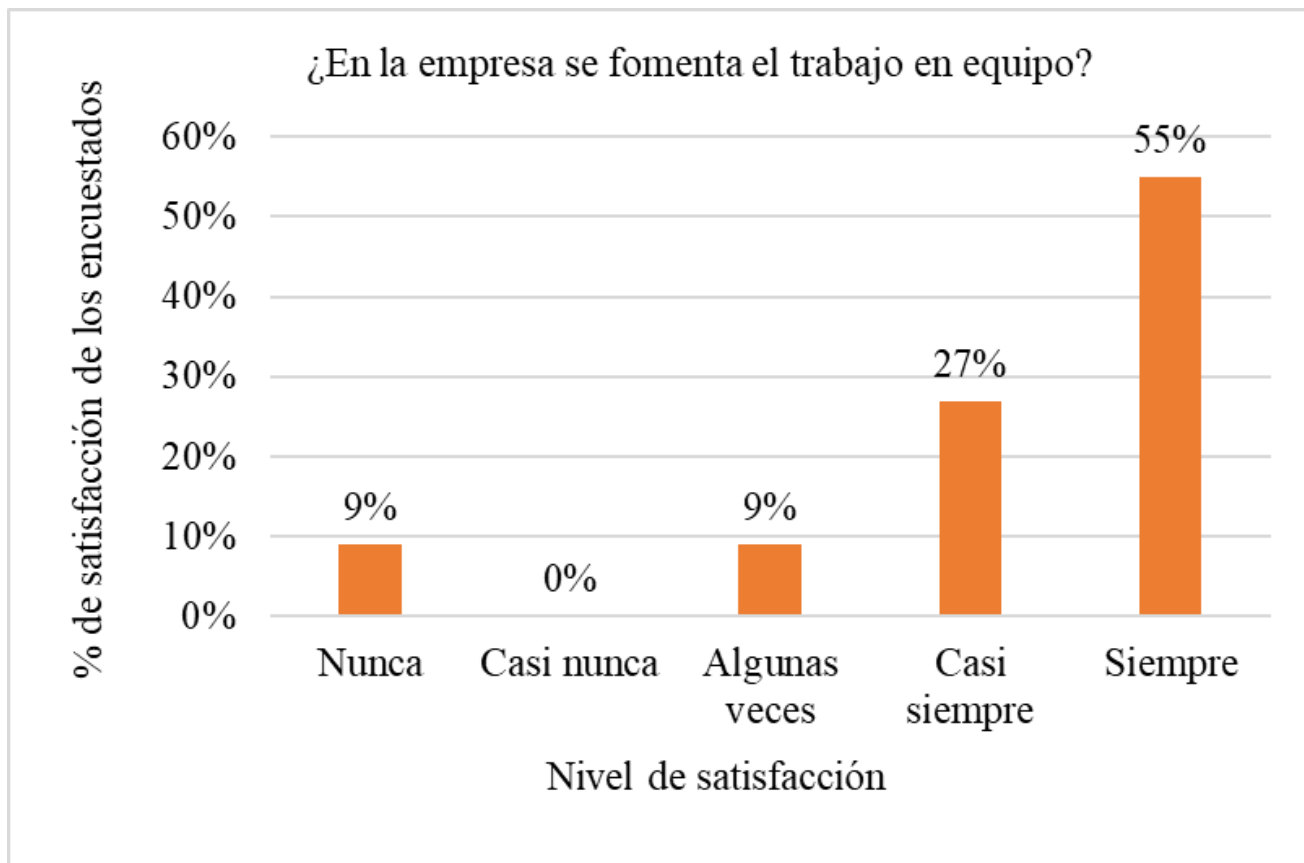


4.3 Diagnóstico de la situación actual

En esta sección se realiza una encuesta de clima organizacional aplicada a los trabajadores de la empresa Family & Home Products con el propósito de obtener un diagnóstico general de la situación actual de la empresa (ver anexo 3). Con las respuestas registradas, se realizaron las siguientes gráficas y su correspondiente análisis que nos servirá como una base para evaluar y realizar el correspondiente análisis de la empresa.

Figura 4

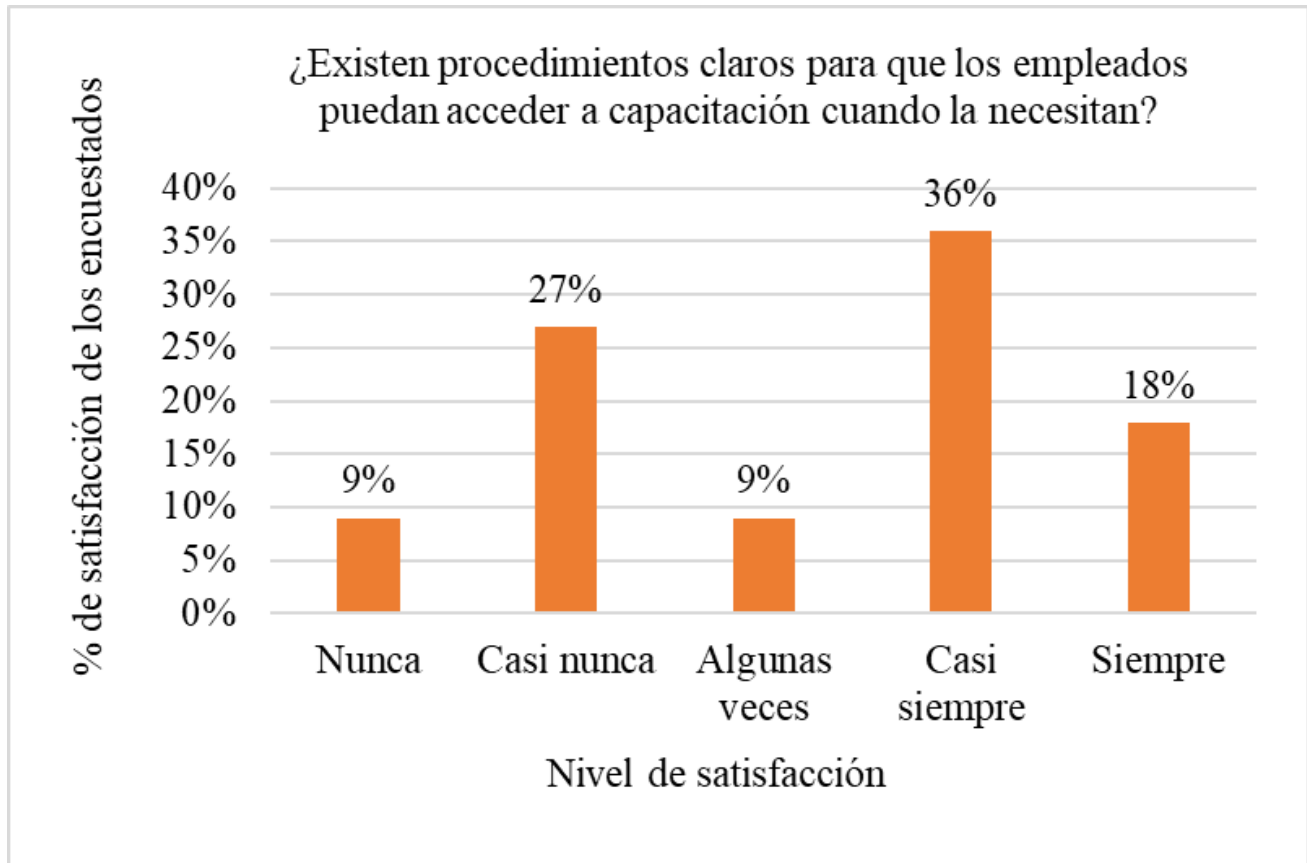
Pregunta 1



Se puede observar en la figura 4 que un 82% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre se fomenta el trabajo en equipo en la empresa Family & Home; un 9% de las personas encuestadas responden que algunas veces; y un 9% de las personas aseguran que en la empresa nunca se fomenta el trabajo en equipo.

Figura 5

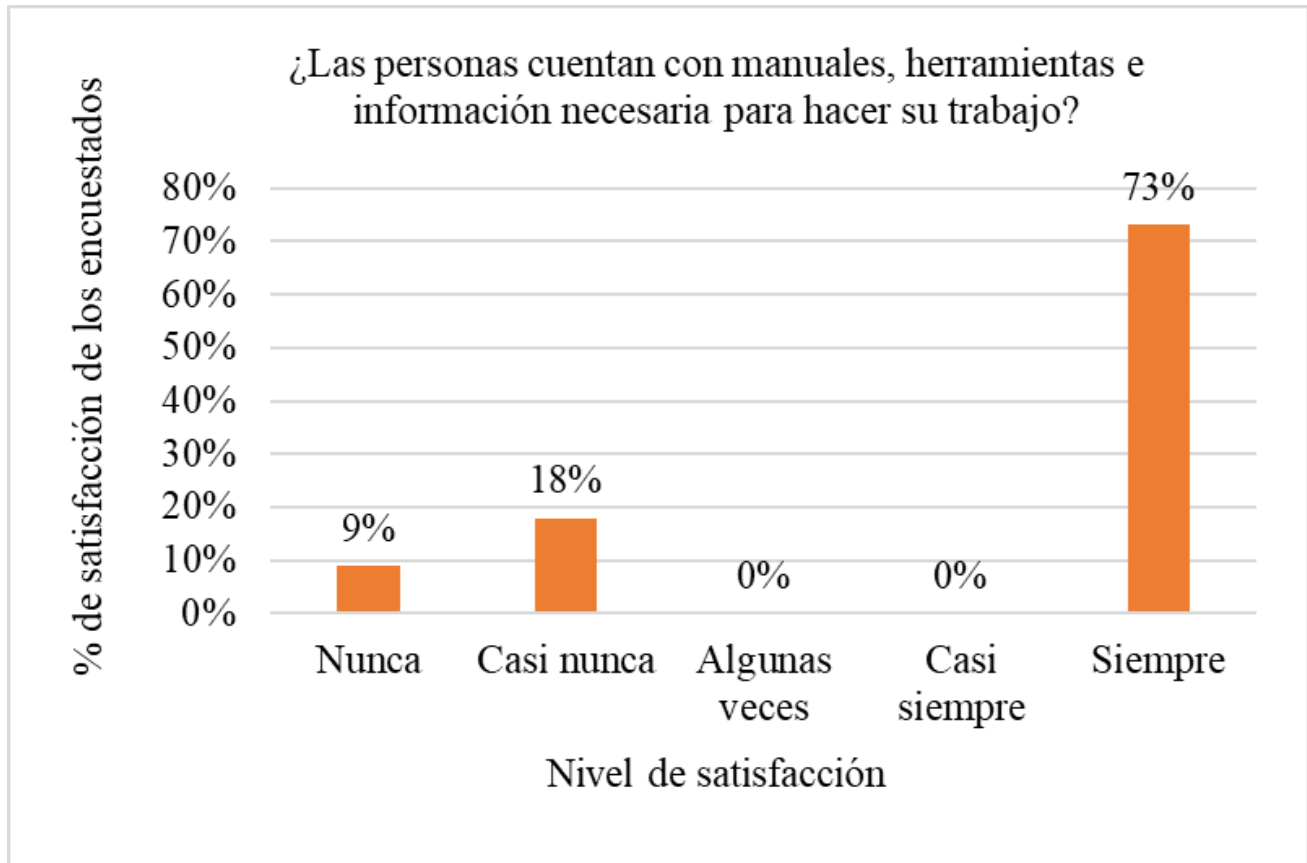
Pregunta 2



La figura 5 muestra que un 54% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre la empresa Family & Home implementa procedimientos en los que los empleados puedan acceder a capacitaciones; el 9% de las personas encuestadas responden que algunas veces la empresa los implementa, mientras que un 36% está de acuerdo que nunca y casi nunca se emplean procedimientos claros para los trabajadores en relación con las capacitaciones. Podemos afirmar así que la empresa no cuenta con procedimientos claros que le permita la correcta capacitación de sus empleados en las diferentes áreas y, por ende, se podrían incurrir en errores por la ambigüedad en el proceso a realizar.

Figura 6

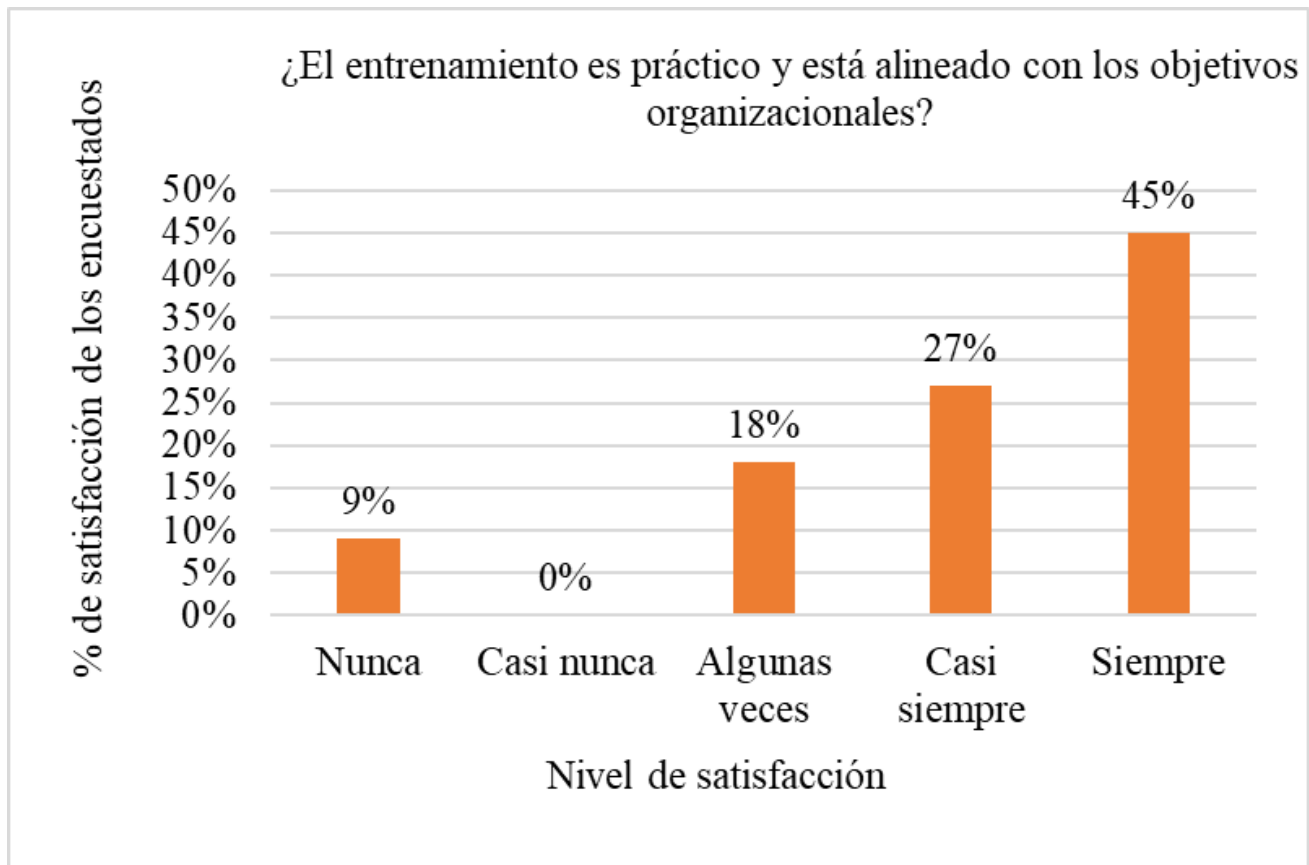
Pregunta 3



En la figura 6 se evidencia que un 73% de las personas encuestadas considera que siempre se cuenta con herramientas e información necesaria para realizar el trabajo en la empresa Family & Home. Sin embargo, un 27 % responden que nunca y casi nunca se emplean herramientas e información necesaria para elaborar el trabajo asignado. Estos resultados apoyan la necesidad de que se implementa un sistema de control interno en el que se incorporen instrumentos informativos que les permitan a los empleados tener claridad sobre las funciones de cada área y cargo de la empresa. Los manuales y las herramientas informativas pueden llevar a que se tomen decisiones de manera más eficaz y eficiente.

Figura 7

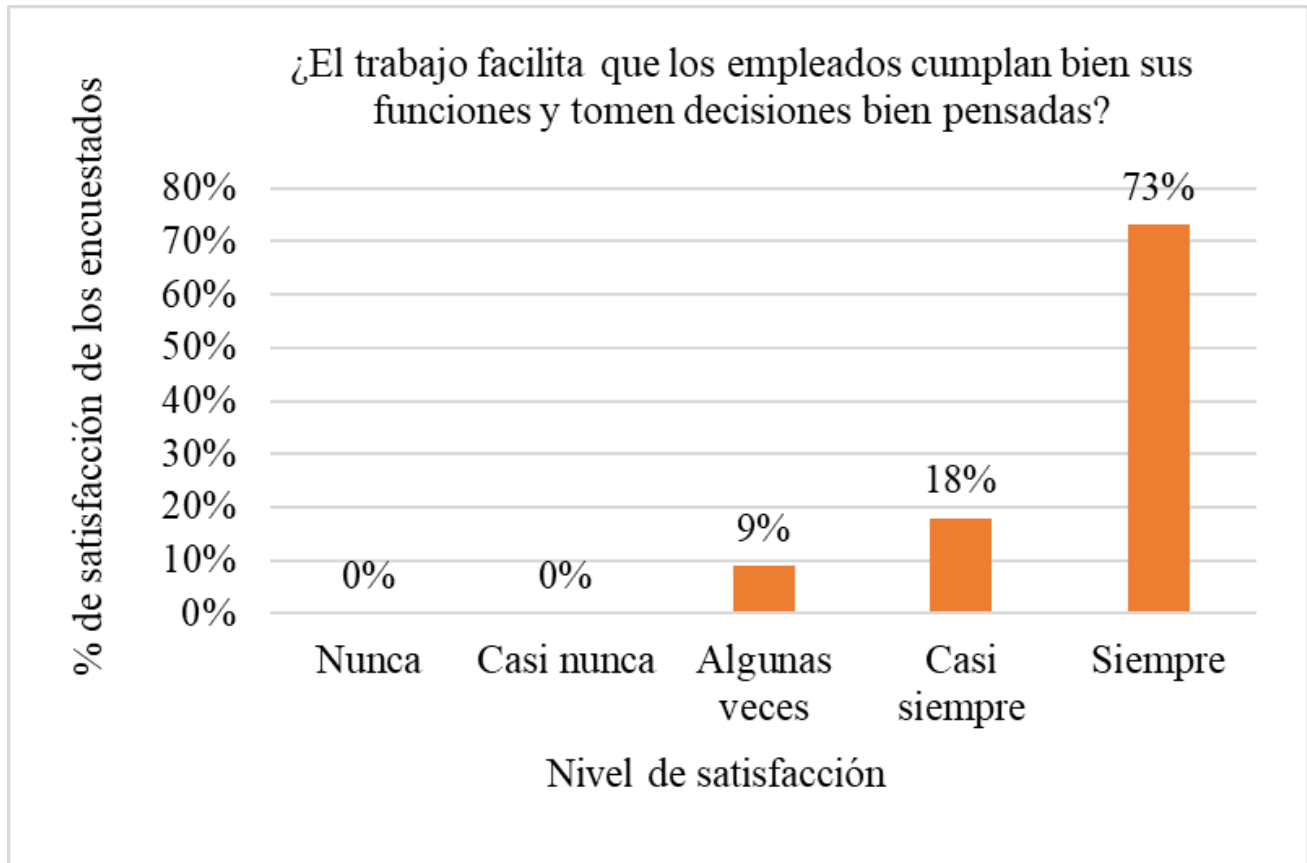
Pregunta 4



Se observa en la figura 7 que un 72% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre el entrenamiento está alineado con los objetivos organizacionales de la empresa Family & Home. Esto quiere decir que, la empresa trabaja en conjunto con sus trabajadores para la consecución de los objetivos planteados a mediano y largo plazo. Así mismo, un 18% de las personas encuestadas responden algunas veces. Sin embargo, un 9% de las personas aseguran que en la empresa no se realizan entrenamientos prácticos que vayan alineados a los objetivos planteados por la empresa.

Figura 8

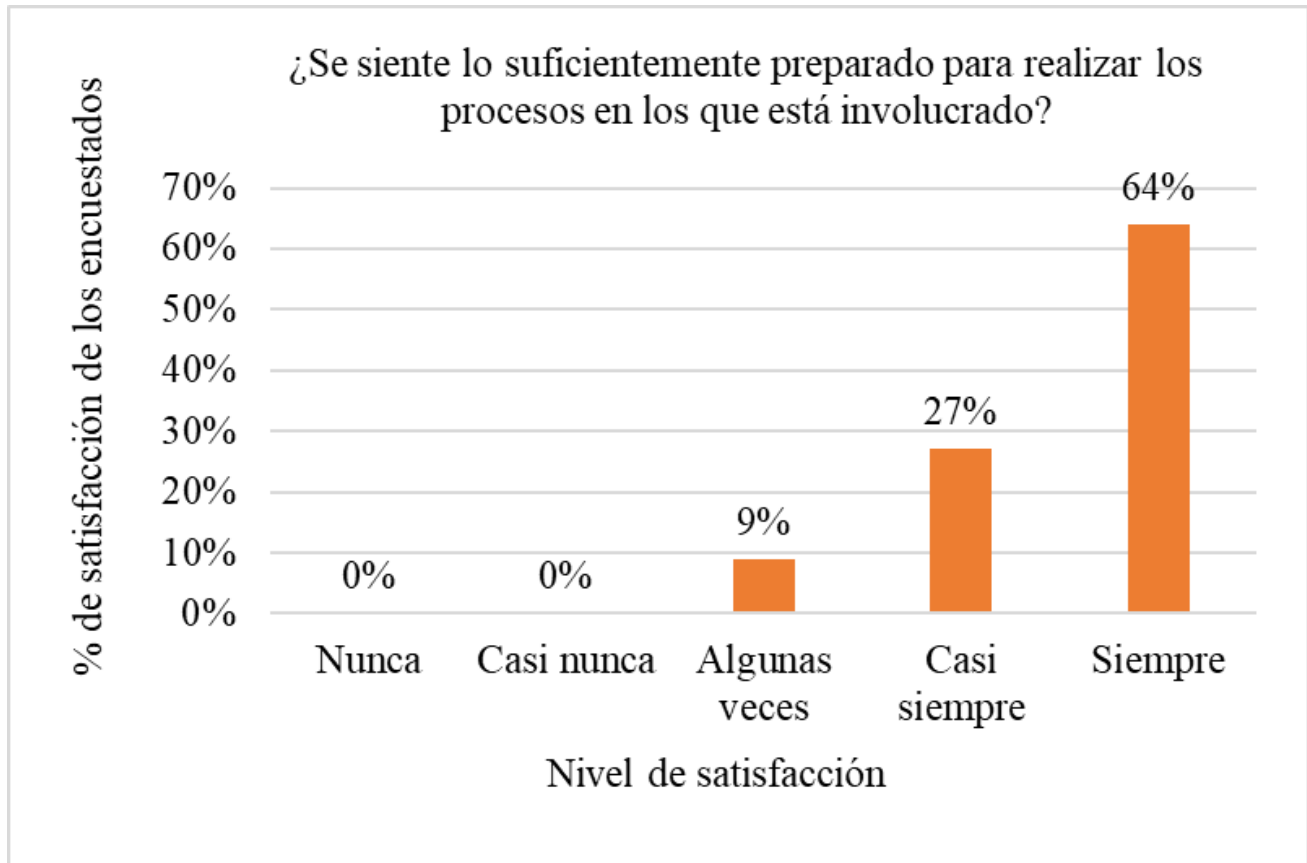
Pregunta 5



Se puede observar por medio de la figura 8 que un 91% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre el trabajo facilita que los empleados cumplan con sus funciones asignadas y puedan tomar decisiones adecuadas. Así mismo, un 9% de las personas encuestadas responden que algunas veces. Por el contrario, ninguna persona asegura que en la empresa no se realiza un trabajo donde se facilite bien las funciones designadas.

Figura 9

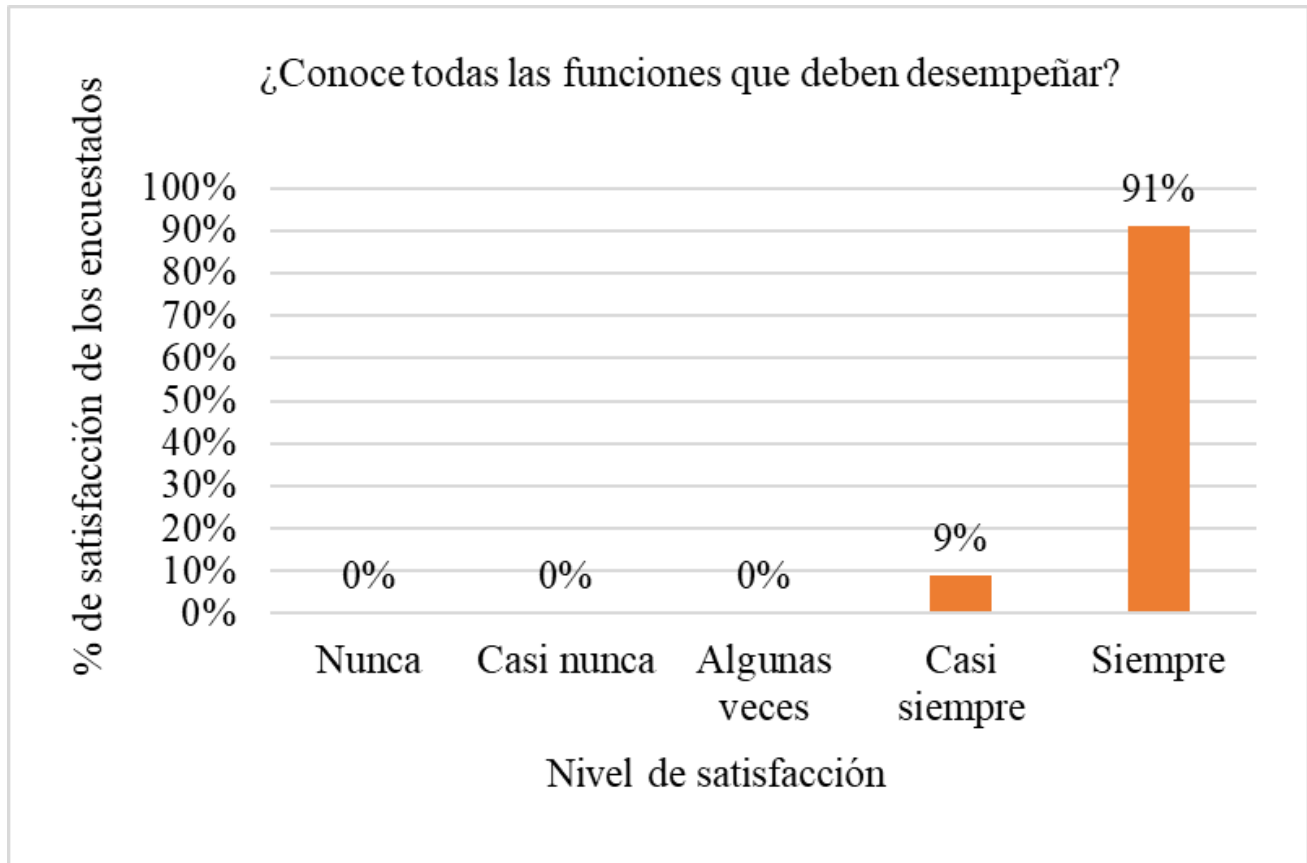
Pregunta 6



Se puede observar por medio de la figura 9 que un 91% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre se sienten lo suficientemente preparadas para realizar los procesos en los que está involucrado en la empresa Family & Home Products. En este sentido, se puede observar que la empresa cuenta con un capital humano que se autopercibe como preparado para poder cumplir con los objetivos organizacionales. Así mismo, un 9% de las personas encuestadas responden que algunas veces. Por el contrario, ninguna persona responde que no se siente capacitado para realizar algún proceso en el que esté involucrado.

Figura 10

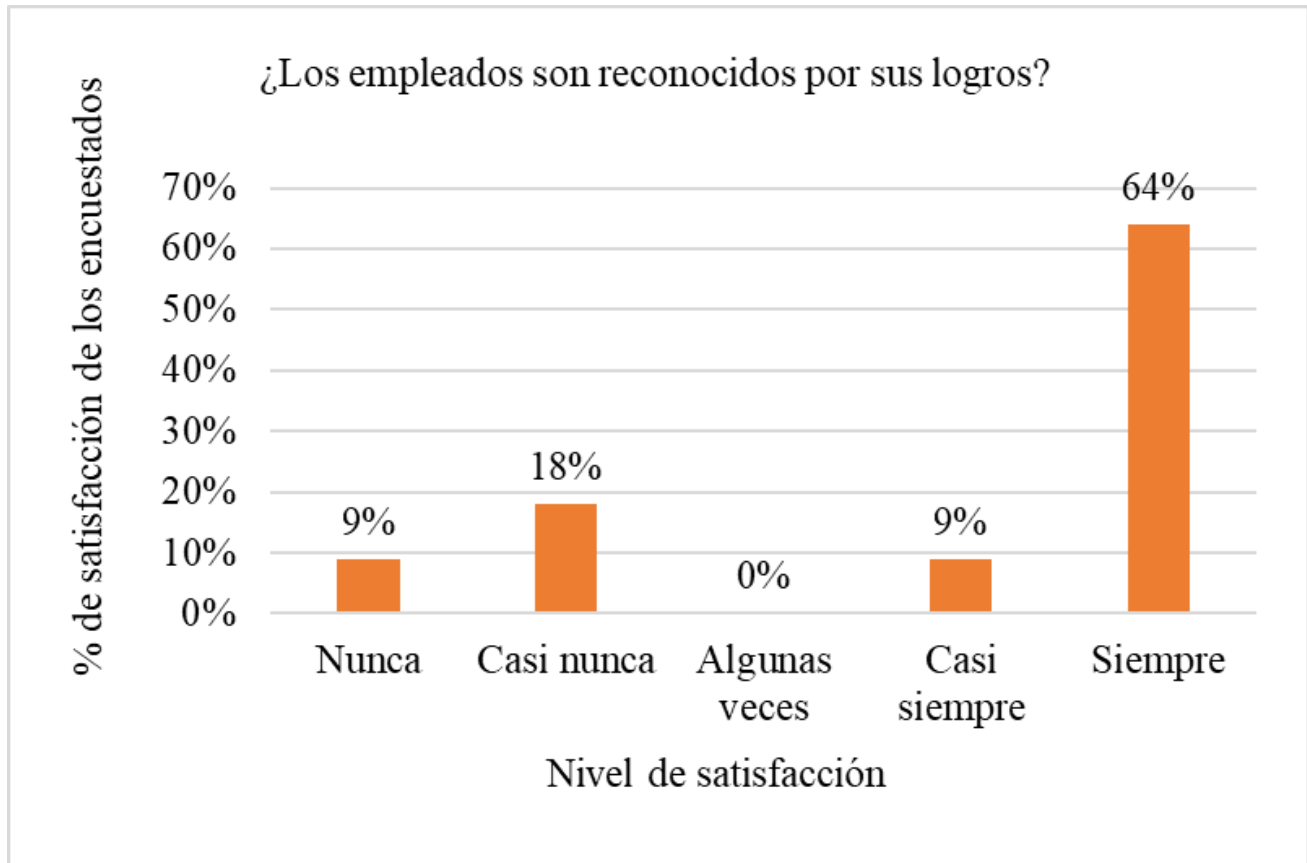
Pregunta 7



De acuerdo con la figura 10, un 91% de las personas encuestadas considera que siempre se conocen todas las funciones que deben desempeñar en la empresa Family & Home Products. Así mismo, un 9% de las personas encuestadas responden que casi siempre. Por el contrario, ninguna persona responde que desconocen las diferentes funciones que deben realizar en la empresa. En ese marco, se encuentra que la mayoría de los trabajadores conocen a cabalidad las funciones que deben desempeñar en la empresa.

Figura 11

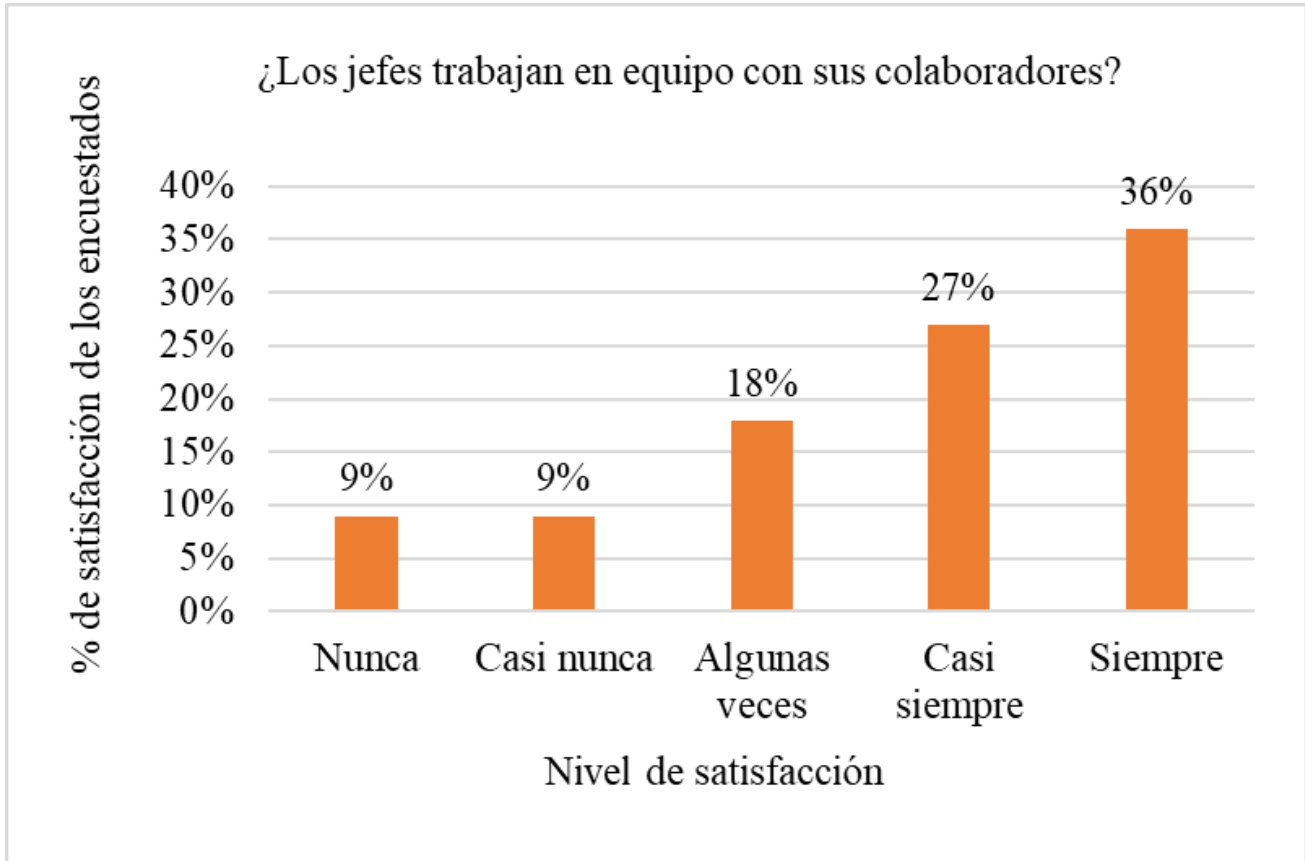
Pregunta 8



Se puede observar en la figura 11 que un 73% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre la empresa Family & Home reconoce a sus empleados por los logros conseguidos. Sin embargo, un 27% está de acuerdo que nunca y casi nunca se reconocen los empleados por los logros conseguidos en la empresa. La empresa debería implementar un plan complementario de acompañamiento donde todas las personas sean reconocidas por los logros obtenidos. Lo mencionado anteriormente, permite que los empleados se vean potenciados por el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados.

Figura 12

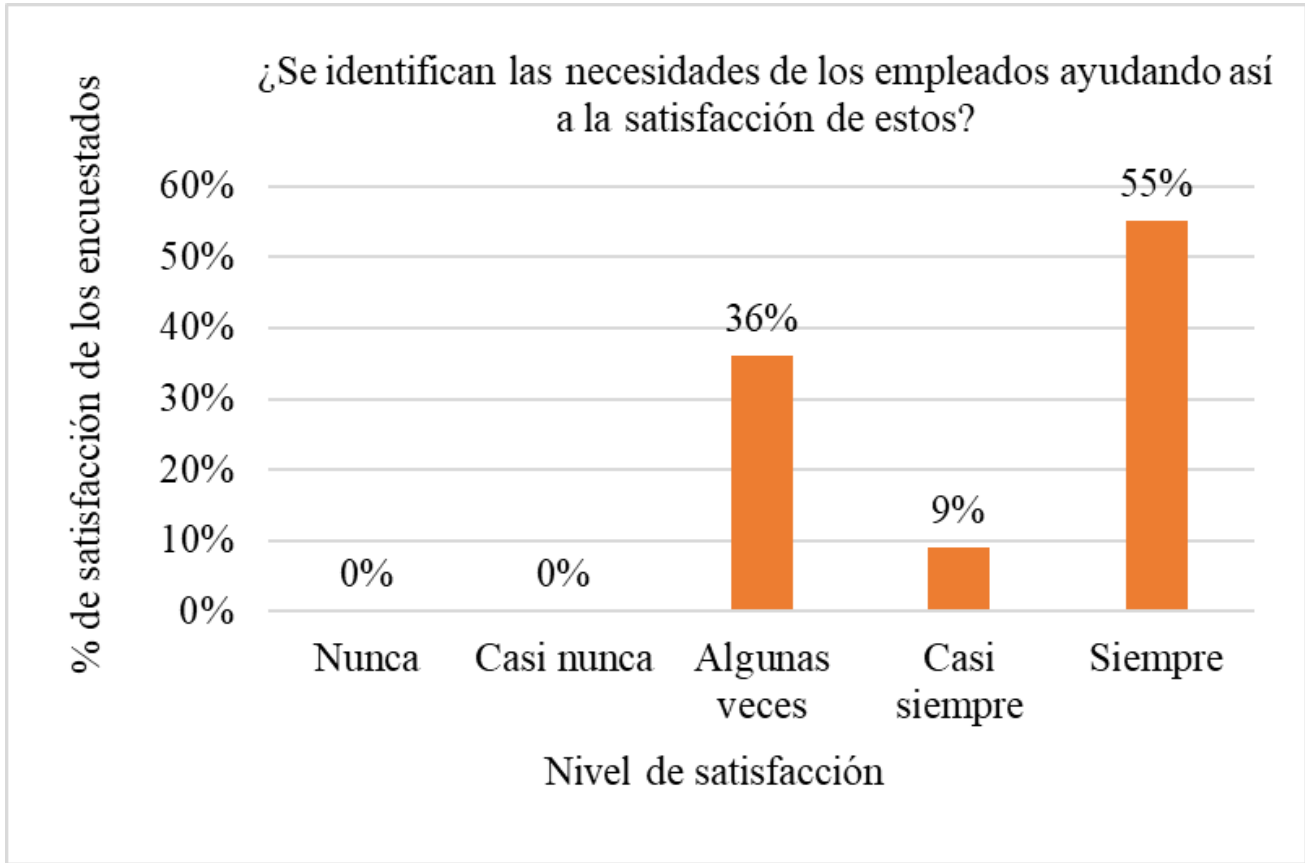
Pregunta 9



En la figura 12 se puede evidenciar que un 63% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre los jefes trabajan en equipo con sus colaboradores en la empresa Family & Home Products. Así mismo, un 36% de los empleados afirman que no siempre se tiene el acompañamiento de los jefes en los procesos. Esto nos indica que no hay una persona líder que pueda dirigir a los colaboradores hacía el cumplimiento de los objetivos. Además, es importante el trabajo en equipo para que se puedan tomar las pertinentes revisiones de cada proceso elaborado como medida de prevención.

Figura 13

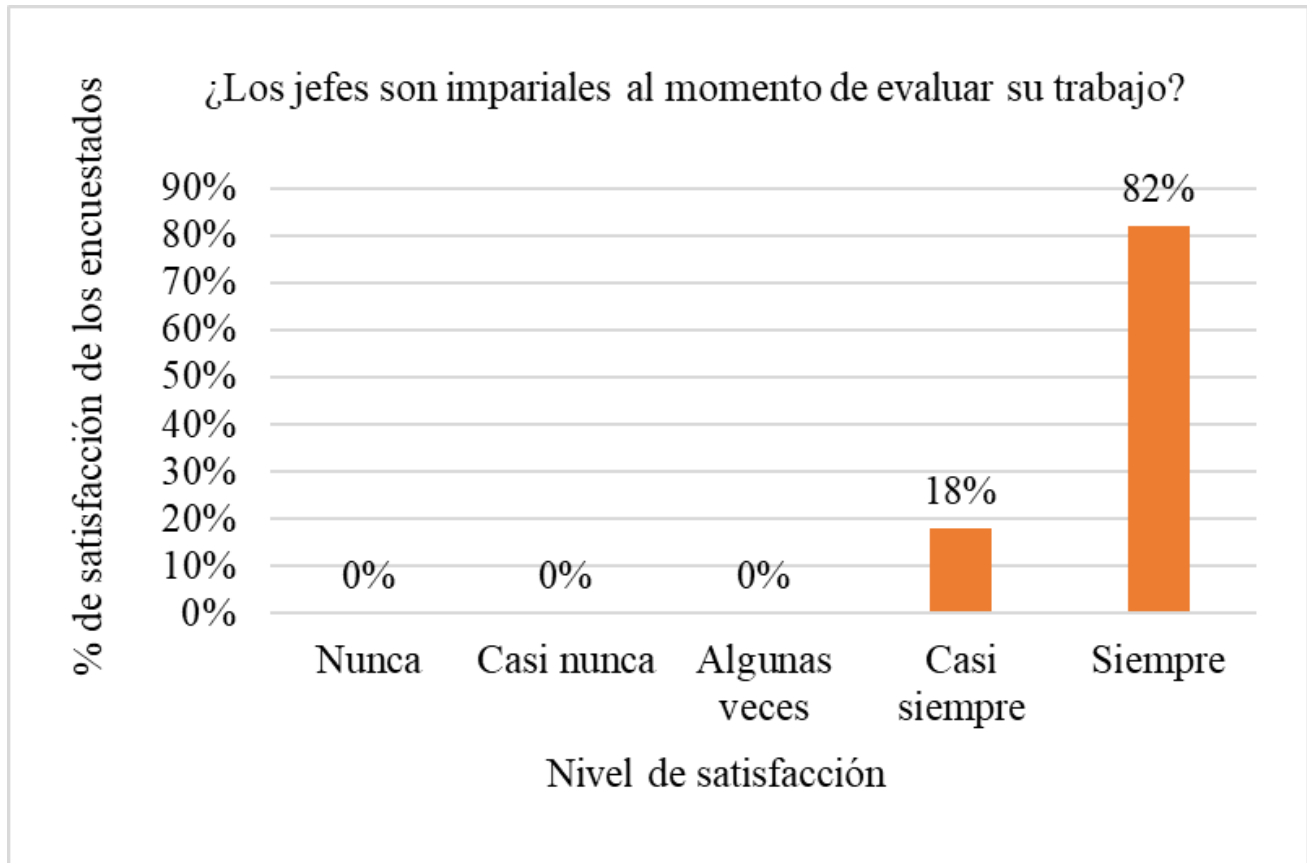
Pregunta 10



Se puede observar en la figura 13 que un 64% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre se identifican las necesidades de los empleados ayudando a la satisfacción de estos. Así mismo, un 36% de las personas encuestadas responden que algunas veces. Por el contrario, ninguna persona afirma que la empresa desconoce las necesidades de sus empleados.

Figura 14

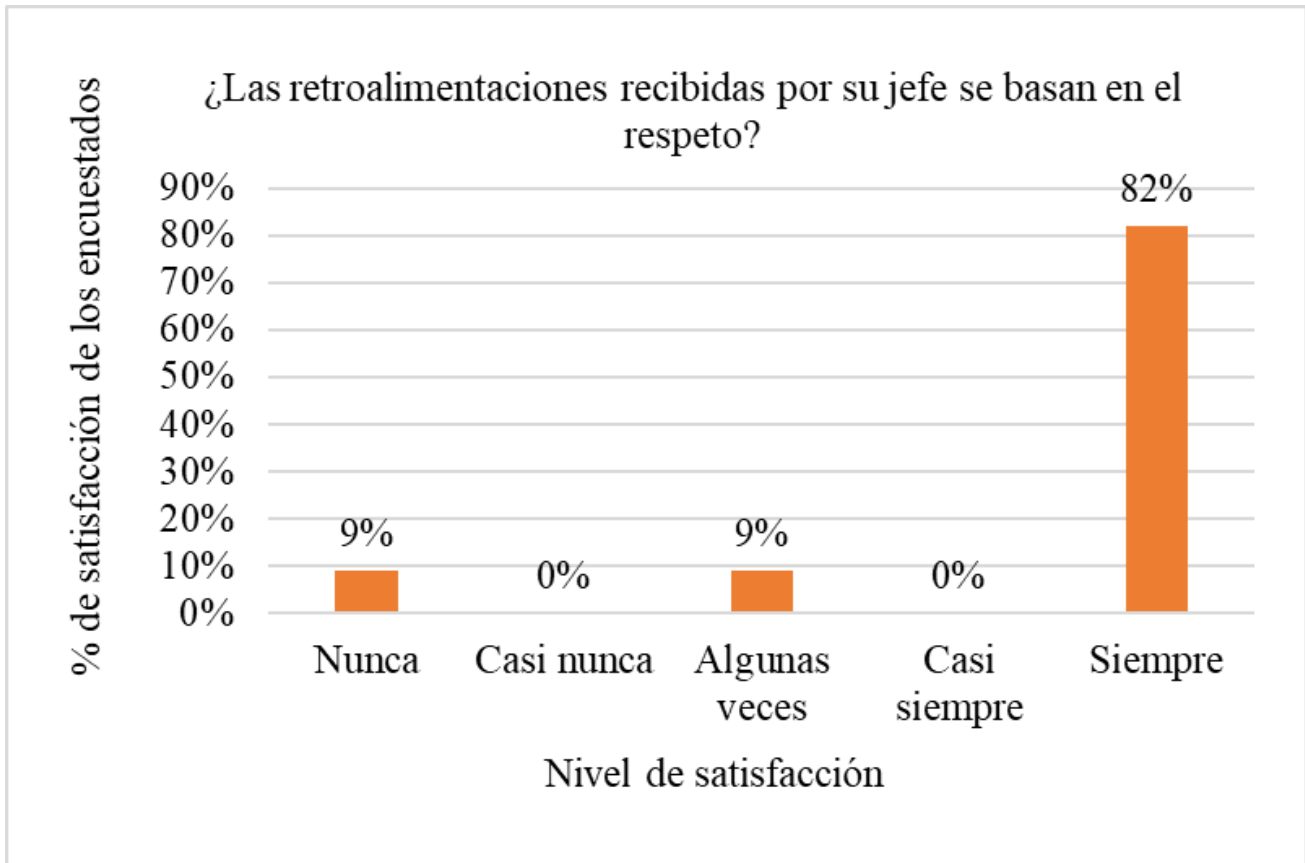
Pregunta 11



Según la figura 14, se encuentra que un 82% de las personas encuestadas considera que siempre los jefes son imparciales al momento de evaluar su trabajo en la empresa Family & Home. Así mismo, un 18% de las personas encuestadas contestaron que casi siempre. Por el contrario, ninguna persona responde que la empresa cuenta con jefes parciales al momento de evaluar el trabajo de sus empleados. Es importante que dentro de la empresa se cuente con un sistema de evaluación de manera objetiva y que el colaborador cuente con la debida retroalimentación para que se pueda potenciar el capital humano en la búsqueda del cumplimiento de las metas.

Figura 15

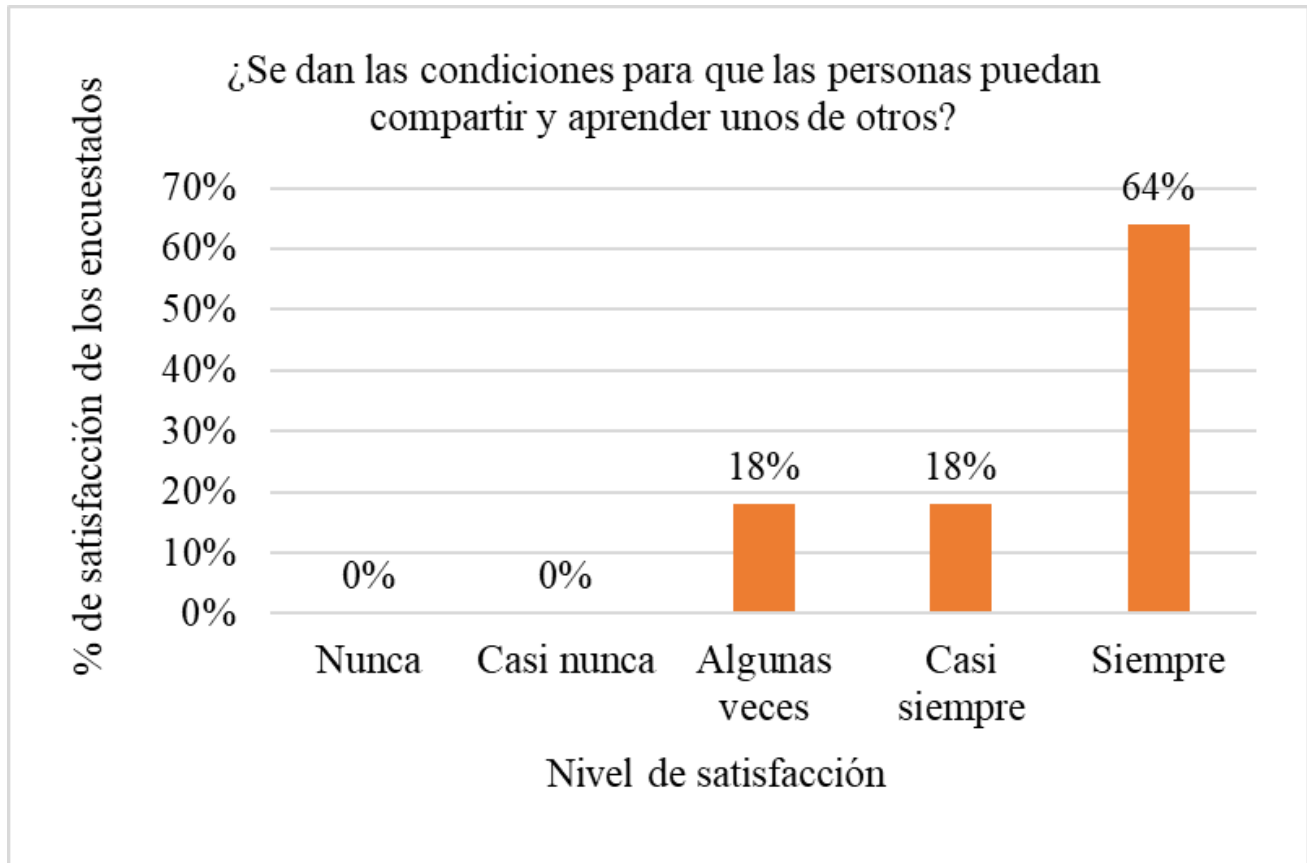
Pregunta 12



En la figura 15 se observa que un 82% de las personas encuestadas considera que siempre los jefes de la empresa Family & Home entregan retroalimentaciones a sus trabajadores basadas en el respeto. Así mismo, un 9% de las personas encuestadas responden que algunas veces. Por el contrario, un 9% de las personas afirman que las retroalimentaciones recibidas por parte del jefe no se entregaron basadas en el respeto.

Figura 16

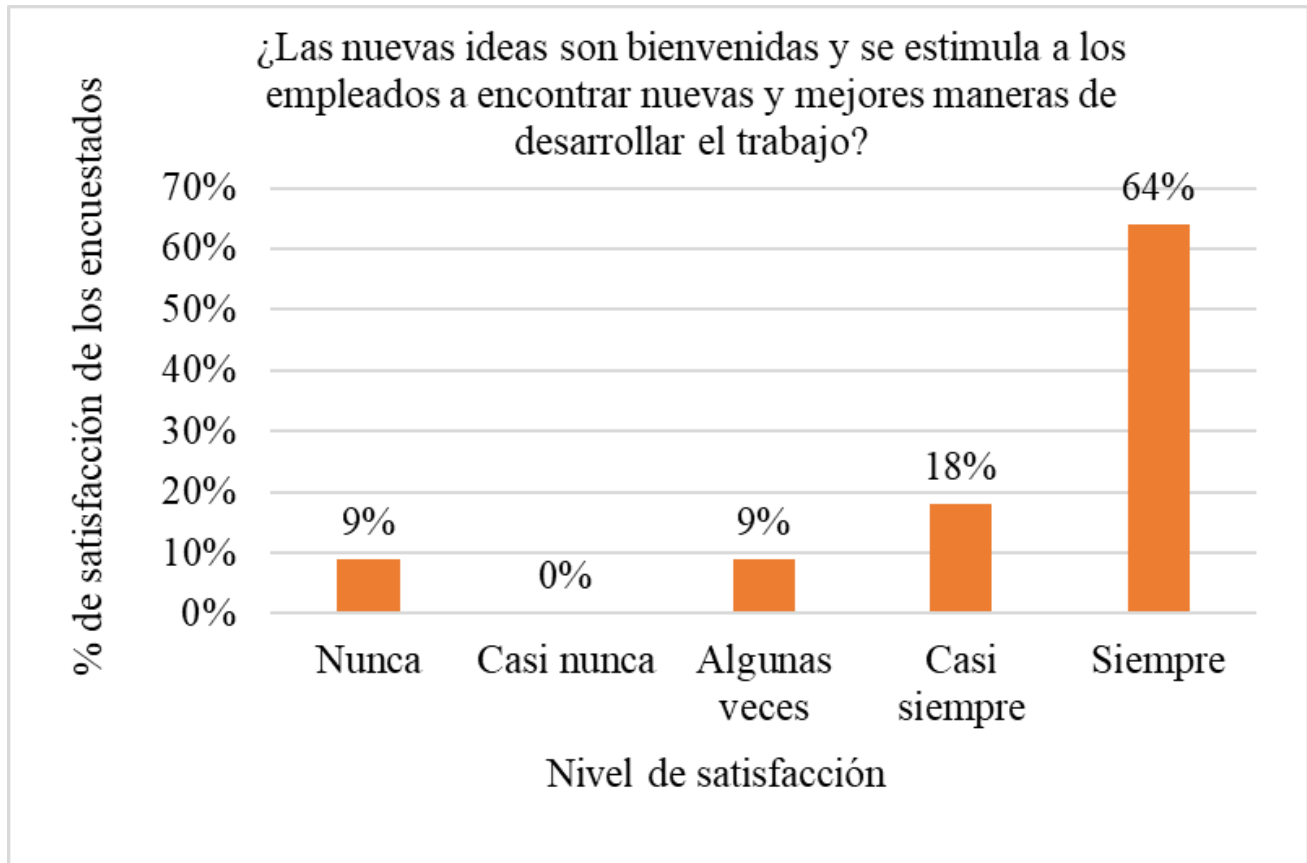
Pregunta 13



Se puede observar por medio de la figura 16 que un 82% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre en la empresa se dan las condiciones para que las personas puedan compartir y aprender unos de otros. Así mismo, un 18% de las personas encuestadas afirman que algunas veces. Es importante para la empresa crear espacios entre los colaboradores para que puedan crear un canal directo de transmisión de información. Esto beneficiara principalmente, la realización correcta del proceso y la implementación de medidas para el cumplimiento de los objetivos.

Figura 17

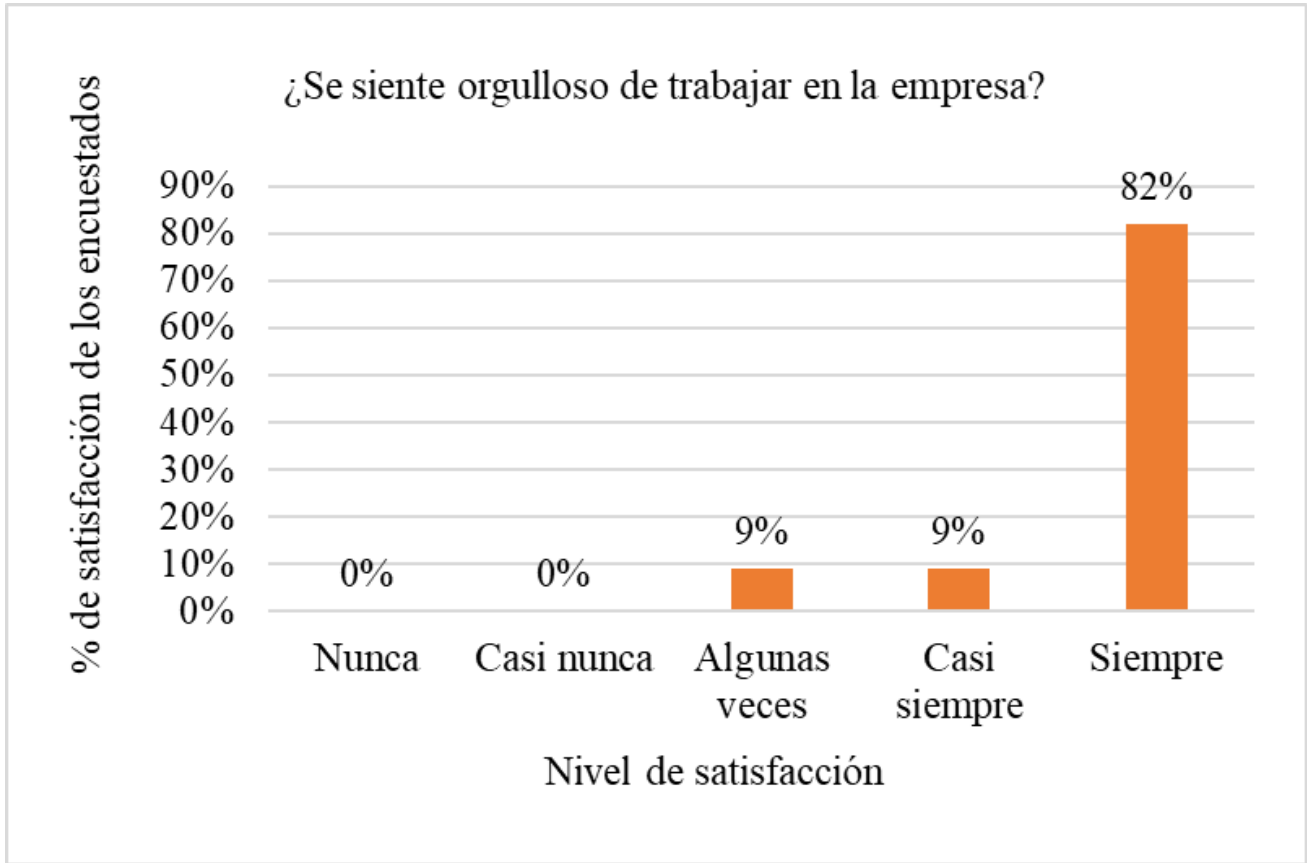
Pregunta 14



En la figura 17 se observa que un 82% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre se permite la implementación de nuevas ideas que le permitan a los empleados nuevas y mejores maneras de desarrollar su trabajo en la empresa Family & Home, mientras que un 9% de las personas encuestadas afirman que algunas veces. No obstante, un 9% de las personas contestan que nunca se permite plantear nuevas ideas para estimular a los empleados a mejorar su trabajo. Es indispensable que se cree un entorno de trabajo donde todos los empleados tenga la oportunidad de expresar y socializar sus opiniones ideas y se incluyan en tomas de decisiones de la empresa, ya que esto genera un mejor clima organizacional y es clave para un buen funcionamiento de la empresa.

Figura 18

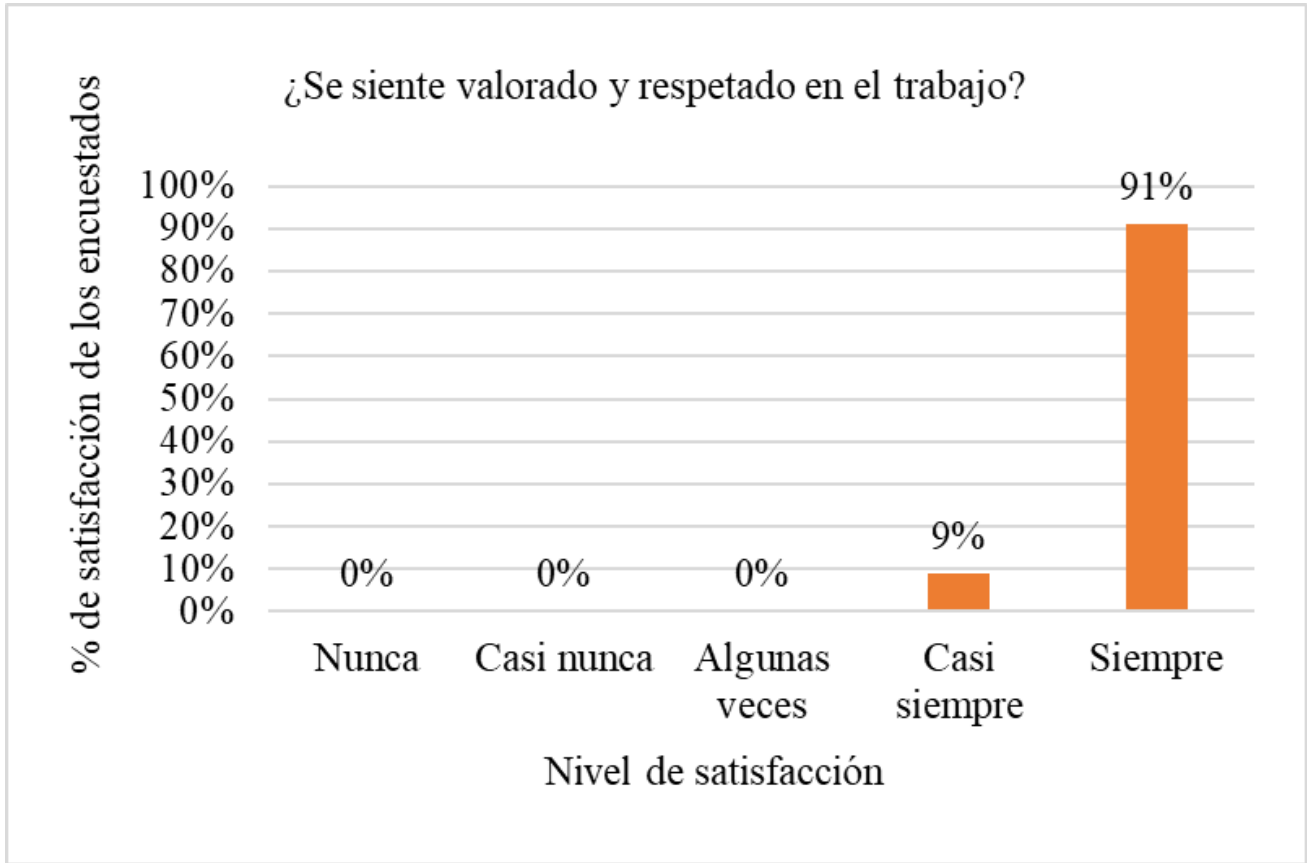
Pregunta 15



De acuerdo con la figura 18, se evidencia que un 91% de las personas encuestadas considera que casi siempre y siempre se sienten orgullosos de trabajar en la empresa Family & Home Products. Por otro lado, un 9% de las personas encuestadas garantizan que algunas veces. Además, no hubo personas que respondieran que no se sintieran orgullosas de trabajar con la empresa.

Figura 19

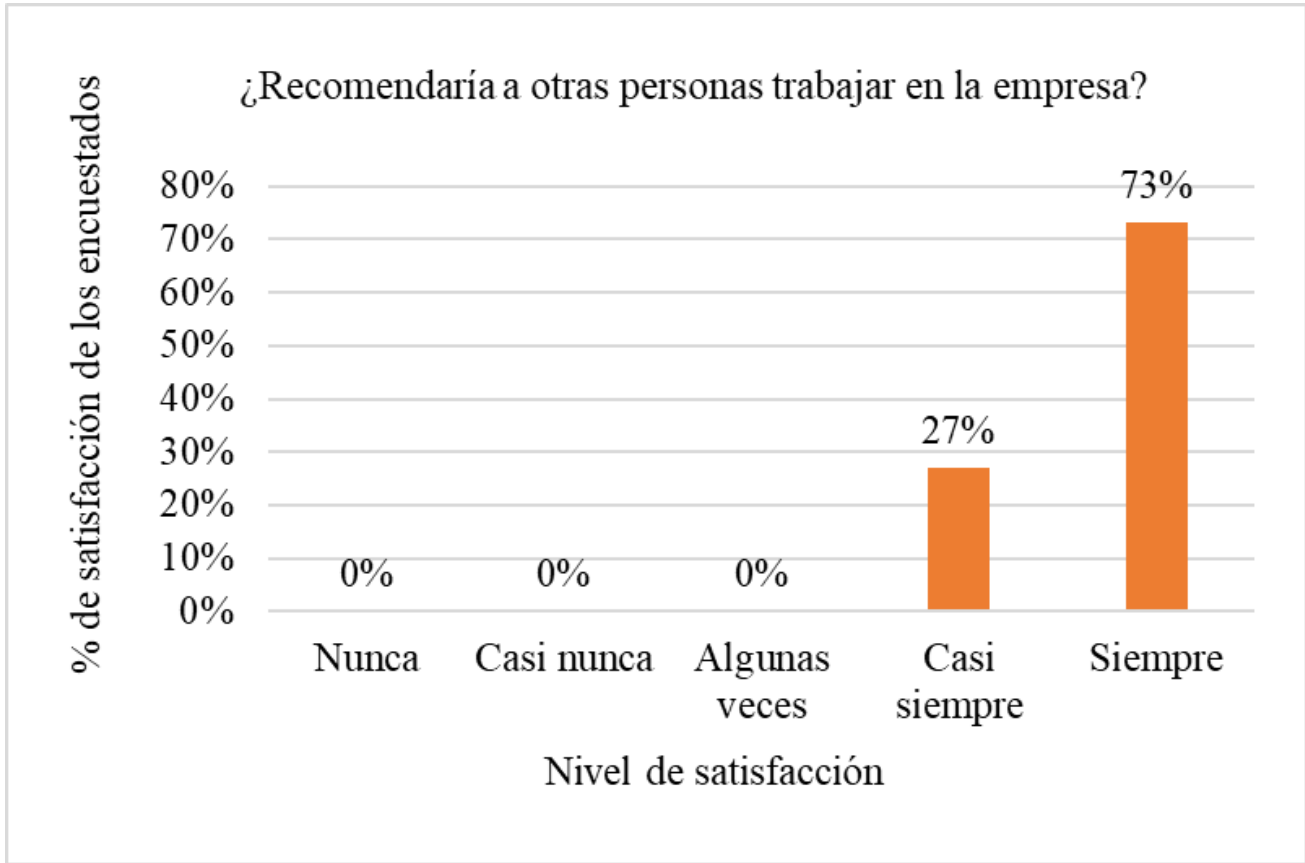
Pregunta 16



Se puede observar por medio de la figura 19 que un 91% de las personas encuestadas considera que siempre se sienten valorados y respetados en el trabajo que realizan en la empresa y un 9% de las personas encuestadas responden casi siempre, mientras que no hubo personas que contestaran que no se sienten valorados y respetados al momento de trabajar con la empresa.

Figura 20

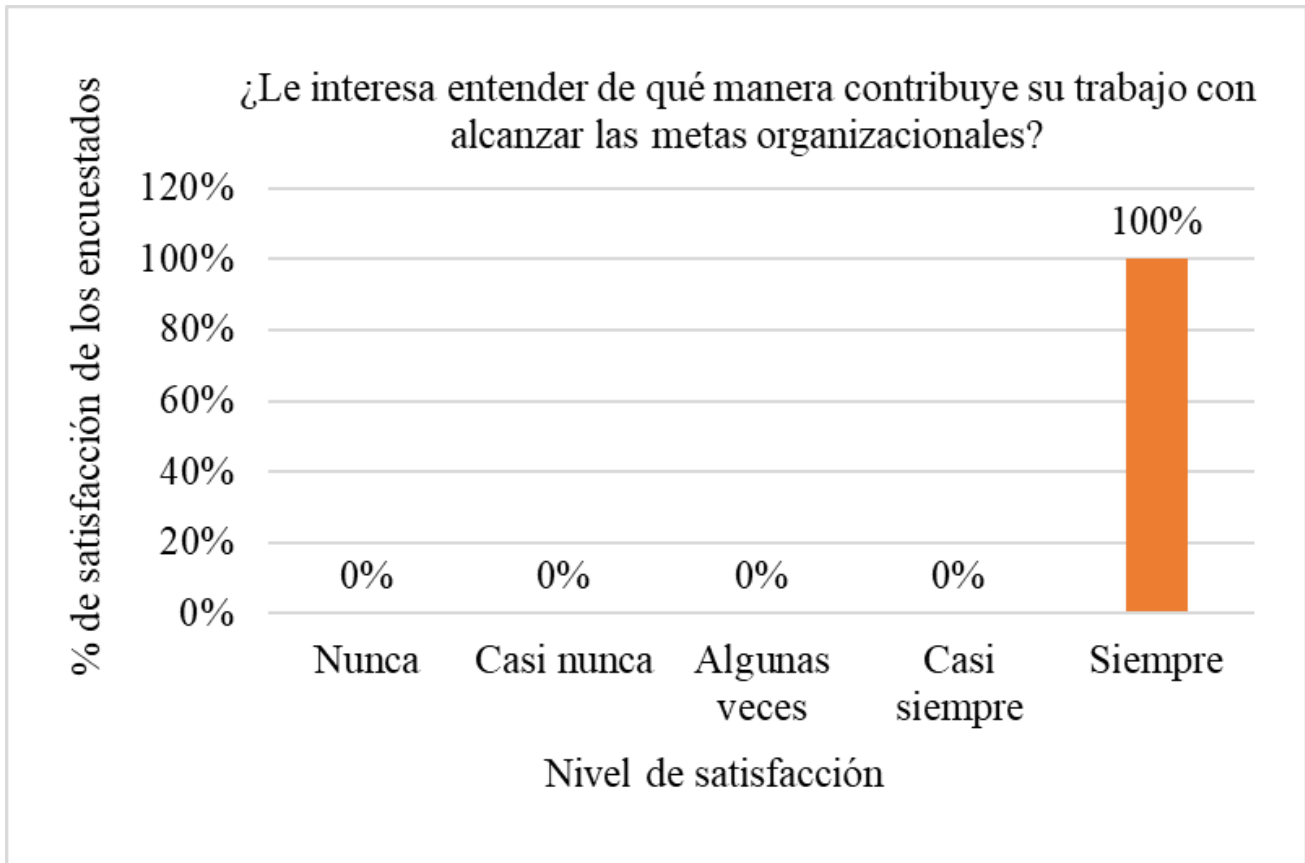
Pregunta 17



En la figura 20 se observa que un 91% de las personas encuestadas considera que siempre recomendarían a otras personas trabajar con la empresa Family & Home. Así mismo, un 27% de las personas encuestadas responden casi siempre. Además, no hubo personas que contestaran negativamente al momento de recomendar la empresa a otras personas como un buen lugar de trabajo. Esto indica que, en general, los trabajadores se sienten satisfechos de trabajar en la empresa, sin embargo, es necesario mejorar diferentes aspectos organizacionales que aumentan dicha satisfacción de los empleados y con ellos, muy posiblemente, su productividad.

Figura 21

Pregunta 18



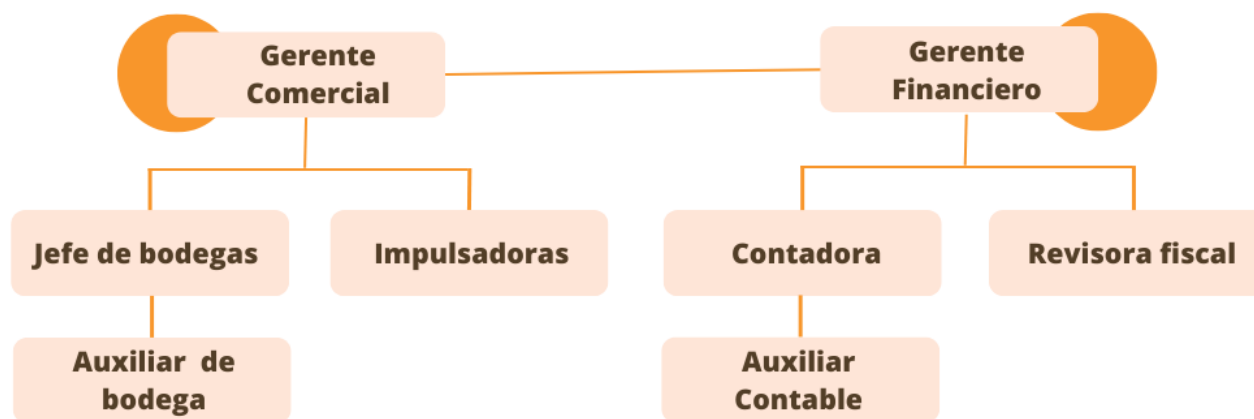
Se puede observar por medio de la figura 21 que un 100% de las personas encuestadas considera que siempre les interesa entender la manera en la que los trabajadores contribuyen con su trabajo para alcanzar las metas organizacionales que plantea la empresa Family & Home. Crear un proceso donde los empleados se den cuenta de la importancia de cada uno dentro de la cadena de cumplimiento de los objetivos planteados, le permite crear nuevas estrategias que se pueden implementar dentro del proceso y que le permitan llevar un mejor control de las actividades.

4.4 Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la organización de la empresa, en la cual se muestra en orden jerárquico los cargos de los colaboradores. A continuación, se muestra la propuesta de organigrama creada para la empresa Family & Home Products S.A.S.

Figura 22

Organigrama

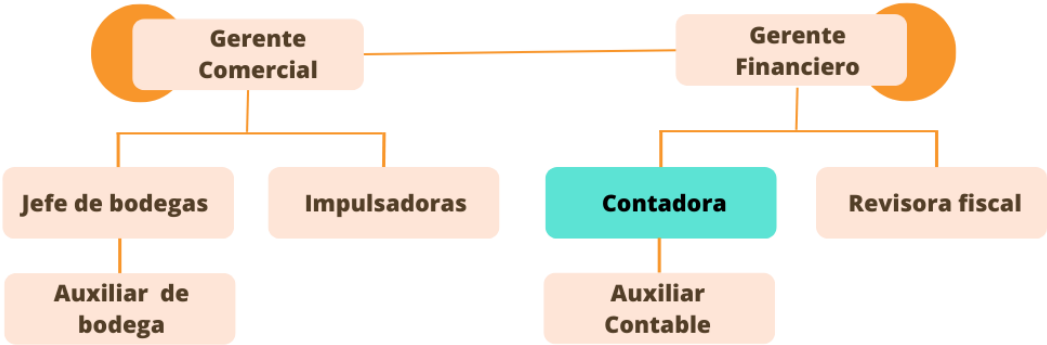


4.5 Descripción de los cargos

A continuación, se muestra la propuesta de descripción de cargos creada para la empresa Family & Home Products S.A.S.

Tabla 1

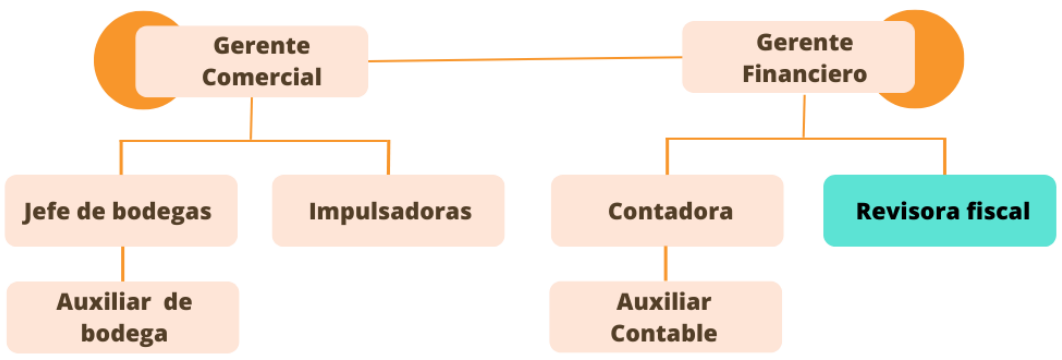
Cargo de contador público

<p>Nombre del cargo: Contadora pública</p>	<p>Jefe inmediato: Gerente financiero</p>
<p>Ubicación del cargo en la organización:</p>  <pre> graph TD GC[Gerente Comercial] --- GF[Gerente Financiero] GC --- JB[Jefe de bodegas] GC --- I[Impulsadoras] JB --- AB[Auxiliar de bodega] GF --- C[Contadora] GF --- RF[Revisora fiscal] C --- AC[Auxiliar Contable] </pre>	
<p>Propósito(s) del cargo:</p> <p>Todos los cambios y transacciones contables que realiza la empresa son analizados y registrados en el sistema y se preparan informes y estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país.</p>	
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenar las distintas actividades de la empresa. 2. Establecer métodos de información financiera. 3. Cumplir con los estándares directivos. 4. Obligaciones fiscales. 5. Los libros contables se deberán actualizar constantemente. 	

6. Digitalizar la información.
7. Calcular los impuestos de forma periódica.

Tabla 2

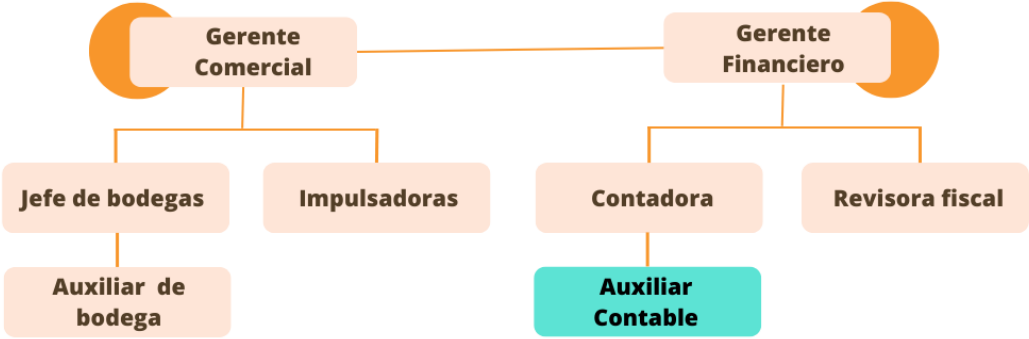
Cargo de revisor fiscal

<p>Nombre del cargo:</p> <p>Revisora fiscal</p>	<p>Jefe inmediato:</p> <p>Gerente financiero</p>
<p>Ubicación del cargo en la organización:</p>  <pre> graph TD GC[Gerente Comercial] --- GF[Gerente Financiero] GC --- JB[Jefe de bodegas] GC --- I[Impulsadoras] JB --- AB[Auxiliar de bodega] GF --- C[Contadora] GF --- RF[Revisora fiscal] C --- AC[Auxiliar Contable] style RF fill:#00c090,color:#fff </pre>	
<p>Propósito(s) del cargo:</p> <p>Verificar que las operaciones que se dan en la empresa se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Junta Directiva.</p>	
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar por escrito a la junta de socios las infracciones que se produzcan en el curso de las operaciones y desarrollo de los negocios. 2. Colaborar con las entidades gubernamentales con los informes que sean solicitados. 3. Llevar con regularidad la contabilidad de la empresa, las actas de la junta de socios y los comprobantes de las cuentas necesarias. 4. Inspeccionar constantemente los bienes de la empresa. 	

5. Solicitar los informes para crear un control permanente en la empresa.
6. Autorizar con su firma cualquier balance o informe que se realice en la empresa.
7. Convocar a la Asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando sea necesario.

Tabla 3

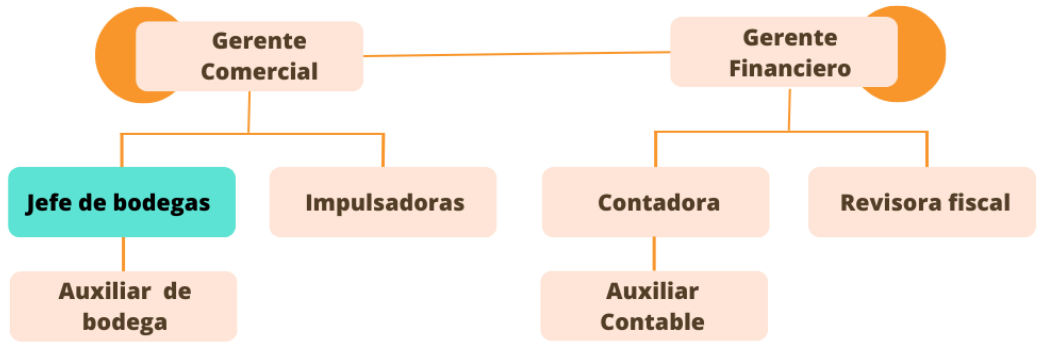
Cargo de auxiliar contable

<p>Nombre del cargo:</p> <p>Auxiliar contable</p>	<p>Jefe inmediato:</p> <p>Contadora pública</p>
<p>Ubicación del cargo en la organización:</p>  <pre> graph TD GC[Gerente Comercial] --- GF[Gerente Financiero] GC --- JB[Jefe de bodegas] GC --- I[Impulsadoras] JB --- AB[Auxiliar de bodega] GF --- C[Contadora] GF --- RF[Revisora fiscal] C --- AC[Auxiliar Contable] </pre>	
<p>Propósito(s) del cargo:</p> <p>Contribuir al funcionamiento eficiente general del departamento contable de la empresa, llevando una información financiera transparente. De esta manera, ayudando a la toma de decisiones.</p>	
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilizar asientos de diario para garantizar que se registren todas las transacciones de la empresa 2. Actualizar las cuentas por cobrar y emitir facturas. 3. Actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones. 	

4. Acudir en el procesamiento de estado de situación financiera, estados de resultados y otros estados financieros.
5. Realizar la revisión de gastos, registros de nómina, etc., según lo asignado
6. Actualizar los datos financieros en las bases de datos para garantizar que la información sea precisa y honesta.
7. Preparar informes semanales y mensuales.
8. Ayudar a la contadora en la preparación de cierres mensuales y anuales.

Tabla 4

Cargo de jefe de bodega

<p>Nombre del cargo:</p> <p>Jefe de bodega</p>	<p>Jefe inmediato:</p> <p>Gerente comercial</p>
<p>Ubicación del cargo en la organización:</p>  <pre> graph TD GC[Gerente Comercial] --- GF[Gerente Financiero] GC --- JB[Jefe de bodegas] GC --- I[Impulsadoras] GF --- C[Contadora] GF --- RF[Revisora fiscal] JB --- AB[Auxiliar de bodega] C --- AC[Auxiliar Contable] </pre>	
<p>Propósito(s) del cargo:</p> <p>Planear, dirigir y coordinar los procesos de abastecimiento, reposición, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa. El objetivo principal es optimizar tanto el espacio de la bodega como las tareas que allí se llevan a cabo.</p>	
<p>Responsabilidades del puesto:</p>	

1. Supervisar, situar y asignar obligaciones a los encargados de la bodega (tareas de almacenaje, preparación de pedidos, limpieza, entre otros).
2. Realizar un plan de prevención de riesgos.
3. Realizar un seguimiento de las materias primas y del producto terminado
4. Repartir el espacio de manera lógica, eficiente y ordenada.
5. Asegurar el buen funcionamiento de la bodega. Esto contiene:
 - Elaborar políticas de abastecimiento y almacenamiento de producción
 - Decidir y organizar los procesos de distribución y entrega de cada producto.
 - Supervisar la preparación de pedidos.
 - Garantizar el flujo de mercancía y volver más eficientes todos los procesos
 - El transporte sea más óptimo como reducir el costo, tiempos y recorridos de las entregas.
 - Aplicar medidas de seguridad y mantenimiento, previniendo incidentes y deterioros de la bodega

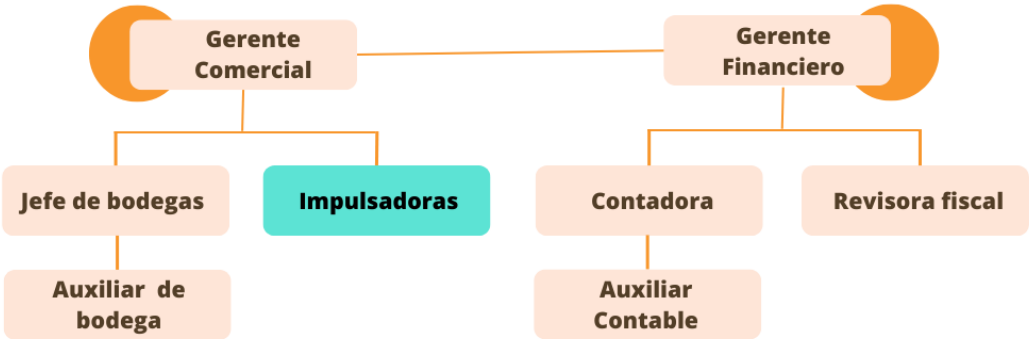
Tabla 5

Cargo auxiliar de bodega

Nombre del cargo: Auxiliar de bodega	Jefe inmediato: Jefe de bodega
Ubicación del cargo en la organización: <pre>graph TD; GC[Gerente Comercial] --- GF[Gerente Financiero]; GC --- JB[Jefe de bodegas]; GC --- I[Impulsadoras]; JB --- AB[Auxiliar de bodega]; GF --- C[Contadora]; GF --- RF[Revisora fiscal]; C --- AC[Auxiliar Contable];</pre>	
Propósito(s) del cargo: Servir en las diferentes actividades de la bodega como almacenamiento, movimientos y manipulación de las materias primas y del producto	
Responsabilidades del puesto: <ol style="list-style-type: none">1. Recibir, verificar e ingresar la documentación necesaria de la bodega.2. Almacenar y llevar un control de las materias primas y de los productos.3. Organizar los pedidos4. Operar equipo especial como montacargas y cargadores hidráulicos para recibir, entregar y acomodar mercadería en la bodega.5. Llevar de manera periódicamente el inventario de materiales, productos, herramientas y entre otros6. Elaborar informes de las labores realizadas en la bodega	

Tabla 6

Cargo de impulsadoras

Nombre del cargo: Impulsadoras	Jefe inmediato: Gerente comercial
Ubicación del cargo en la organización:  <pre>graph TD; GC[Gerente Comercial] --- GF[Gerente Financiero]; GC --- JB[Jefe de bodegas]; GC --- I[Impulsadoras]; JB --- AB[Auxiliar de bodega]; GF --- C[Contadora]; GF --- RF[Revisora fiscal]; C --- AC[Auxiliar Contable];</pre>	
Propósito(s) del cargo: Realizar labores de demostración de bienes en establecimientos de consumo masivo y encargarse de reunir información de forma directa.	
Responsabilidades del puesto: <ol style="list-style-type: none">1. Presentar las características, beneficios y precios de los productos2. Distribuir muestras a clientes potenciales3. Demostrar el uso del producto4. Organizar los puntos de ventas y exhibición5. Contactar a personas y negocios para impulsar la venta de los productos6. Visitar establecimientos de consumo masivo para promocionar productos	

4.6 Matriz de riesgo

La matriz de riesgos es una herramienta que permite evaluar y analizar los posibles riesgos en la empresa, la cual consta de una descripción, la causa, efecto, la acción para mitigar aquellos apuros, su impacto, probabilidad y nivel. En el Anexo 1, se muestra la propuesta de matriz creada para la empresa Family & Home Products S.A.S.

Teniendo en cuenta la matriz de riesgo se puede observar que la empresa Family & Home tiene un nivel de riesgo alto en la competencia y en la industria, siendo estos dos los más notables. En el primer riesgo es debido que su competencia, adversarios o empresas del mismo sector ejecutan una estrategia competitiva mejor, y en el segundo es provocado cuando la empresa pierde su atractivo debido a varios cambios tecnológicos en el sector. En consecuencia, genera una baja en las ventas, disminución en los ingresos y pérdida de demanda de los diferentes productos.

5. Conclusiones

Es preciso tener presente que la empresa Family & Home Products no contaba con una documentación adecuada respecto a las diferentes actividades administrativas u operacionales. Lo anterior, hacía necesario la implementación de procedimientos que permitieran poder identificar los potenciales riesgos en los que podía incurrir la empresa con las diferentes actividades realizadas. En consecuencia, se crearon los diferentes análisis y formatos para la creación de un control interno.

Así mismo, se evaluó el clima organizacional implementando una encuesta a los 15 trabajadores activos de la empresa. Los principales aspectos que se evaluaron fueron la relación con el jefe, las herramientas brindadas a los empleados, el nivel de acompañamiento, etc. Con esto, pudimos identificar ciertas inconformidades en cuanto a la falta de claridad en los procesos para la capacitación del cargo, la falta de herramientas y manuales para realizar el trabajo de cada empleado y el trabajo en equipo en conjunto con los jefes.

Los socios podrán ejercer la supervisión del control interno mediante la matriz de riesgo, debido a que esta puede identificar los riesgos, es decir, podrá reconocer la naturaleza, la probabilidad y su impacto, generando una respuesta rápida y adecuada, que permita mitigarlos. La empresa cuenta con un nivel de riesgo alto en las diferentes clases como el entorno, operacionales, informáticos, dirección y financieros.

En conclusión, la creación de las diferentes propuestas tiene como objetivo que la empresa lleve un control y seguimiento de sus operaciones. Por ende, la implementación del control interno le permitirá a la empresa crear, almacenar y aplicar la documentación adecuada respecto a las diferentes actividades administrativas u operacionales. Así mismo, le permitirá una oportuna identificación de los actuales y potenciales riesgos en los que podría incurrir la empresa con las diferentes actividades realizadas. Además, la empresa podrá tener una supervisión de manera periódica de las actividades relacionadas con

el control interno. Por último, la empresa tendrá la posibilidad de contar con un plan de acción que proporcione una respuesta de manera eficaz y genere seguridad razonable en relación con los riesgos.

6. Bibliografía

- AEC - COSO. (2019). *AEC - COSO*. <https://Www.Aec.Es>. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Banco de la República. (2008). *Parte I: Régimen de importación de bienes: llegada y desaduanamiento de mercancías; modalidades de importación*. <https://Www.Banrep.Gov.Co/Es/Jornadas-Capacitacion-Dcin-2015-1>. Retrieved May 13, 2023, from <https://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-1>
- Capote, G. (2001). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*, 129(2), 11–19.
- Código de Comercio. (1992). *Código de Comercio*. http://Www.Secretariassenado.Gov.Co/Senado/Basedoc/Codigo_comercio.Html#25.
- Cortés, A. (2021). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Periodicidad: Semestral*, 2(2).
- Díaz J. (2015). *Acercamiento al control interno en las pymes colombianas*. https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica
- Hermes, R. (n.d.). *Ambigüedad normativa del sistema de control interno en Colombia*.
- López, R. G. S. (2016). Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico. *Revista de Investigación En Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(5). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *¿Qué es una marca?* <https://Www.Sic.Gov.Co/Node/77#:~:Text=Es%20una%20categor%C3%ADa%20de%20signo,De%20una%20empresa%20o%20empresario.>
- Vanessa, N., Ángel, M., Viviana ARRIAGA, M., & Clemente, G. (2017). Evaluación del sistema de control interno en empresas privadas. In *Artículo Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial Junio* (Vol. 3, Issue 8). www.ecorfan.org/spain

7. Anexos

Anexo 1. *Matriz de riesgos*



Matriz de Riesgo
PDG.xlsx

Anexo 2. *Pestel y Porter*



Pestel Porter -
PDG.xlsx

Anexo 3. *Encuesta Clima Organizacional*



ENCUESTA CLIMA
ORGANIZACIONAL.p