



**IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN EN LA MICROEMPRESA AREPAS Y CHUZOS TOLA**

AUTORES

NICOOL DANIELA GÓMEZ MEDINA

NIKOLE ALEJANDRA PEDRAZA ESCOBAR

DIRECTORA DEL PROYECTO

ISABEL CRISTINA BERMÚDEZ PEREA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2020

Agradecimientos

En estas líneas queremos expresar un sincero agradecimiento a nuestras familias por el apoyo incondicional durante todo nuestro crecimiento y proceso de formación académica. Además, por la confianza que siempre tuvieron en nosotras como personas y profesionales. También, a nuestra tutora Isabel Cristina Bermúdez por compartirnos su amplio conocimiento en el área, por su dedicación y arduo trabajo de acompañamiento, en donde confió siempre en nuestras capacidades e impulsó algunas que quizá no poseíamos o debíamos mejorar.

Así mismo, agradecemos a muchos amigos que estuvieron durante nuestro proceso de pregrado. Aquellos con los que formamos familia y que nos permitieron sentirnos como en casa a pesar de estar lejos de ella durante toda la carrera. También a nuestros futuros colegas por ser un núcleo que apoyo académico inmediato y también de soporte emocional durante los momentos difíciles que pudimos llegar a cruzar durante la universidad.

Para finalizar, también agradecemos a la universidad Icesi, que, con su cuerpo docente y administrativo, permiten el desarrollo de un aprendizaje integral. A todos los docentes que hicieron parte de nuestra formación, porque de cada uno adquirimos conocimientos específicos para la vida profesional y la vida misma. A todos, muchas gracias por permitirnos crecer a diario.

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen	5
2. Abstract	6
3. Introducción	7
4. Palabras clave	7
5. Antecedentes.....	8
6. Problema de investigación.....	9
7. Justificación	9
8. Objetivos.....	10
8.1. Objetivo general.....	10
8.2. Objetivos específicos	10
9. Marco de referencia.....	10
9.1. Qué es una microempresa.....	10
9.2. Importancia del control interno en las MIPYMES.....	11
10. Marco contextual	12
11. Marco legal.....	12
11.1. Actividad comercial según código CIU.....	14
12. Marco teórico.....	14
12.1. Qué es el control interno	14
12.2. Qué es el informe coso	15
12.2.2. Informe COSO III.....	19
13. Diseño metodológico	19
14. Modelo de encuesta para empleados	20
15. Organigrama	21
16. Manual de procedimientos	22
16.1. Manual de procedimiento de elaboración de arepas en Arepas y Chuzos Tola	22
17. Políticas internas	25
17.1. Políticas administrativas.....	25
17.2. Políticas operacionales	26
17.3. Políticas de capacitación.....	27
18. Manual de funciones	27
19. Flujogramas.....	30
20. Formatos de solicitudes y autorizaciones.....	34
20.1. Formato de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.....	34
20.2. Formato de manejo de inventario materia prima.....	34
20.3. Formato de manejo de producto	35

21.	Análisis DOFA	35
22.	Matriz de riesgo	36
23.	Conclusiones	38
24.	Bibliografía	39

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1.	Encuesta aplicada a empleados de Arepas y Chuzos Tola.	20
Ilustración 2.	Organigrama de Arepas y Chuzos Tola.	21
Ilustración 3.	Manual de funciones del Gerente general Para Arepas y Chuzos Tola.	28
Ilustración 4.	Manual de funciones de auxiliar administrativo de Arepas y Chuzos Tola.	28
Ilustración 5.	Manual de funciones de vendedor en Arepas y Chuzos Tola.	29
Ilustración 6.	Manual de funciones de operario en Arepas y Chuzos Tola.	29
Ilustración 7.	Diagrama de flujo de abastecimiento de Arepas y Chuzos Tola.	31
Ilustración 8.	Diagrama de flujo de distribución en Arepas y Chuzos Tola.	32
Ilustración 9.	Diagrama de flujo de producción para Arepas y Chuzos Tola.	33
Ilustración 10.	Formato de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	34
Ilustración 11.	Formato de manejo de inventario de materia prima en Arepas y Chuzos Tola.	34
Ilustración 12.	Formato de manejo arepas para la venta en Arepas y Chuzos Tola.	35
Ilustración 13.	Análisis DOFA para Arepas y Chuzos Tola.	35
Ilustración 14.	Matriz de riesgo del área de producción en Arepas y Chuzos Tola.	37

1. Resumen

En el siguiente trabajo se explicará la implementación del control de calidad en Arepas y Chuzos Tola, una microempresa productora y comercializadora de arepas en Dagua, Valle del Cauca. Lo anterior, con el fin de comprobar si se puede mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones comerciales de la empresa tras la implementación del sistema de control interno. Para ello, como objetivo principal está elaborar un manual de funciones, manual de procedimientos y establecer políticas generales en la empresa, teniendo en cuenta los riesgos dentro del área de producción.

La metodología desarrollada es de característica descriptiva. En esta, los métodos usados para la recolección de información son encuestas, observación de la empresa por medio de visitas, observación de procesos por medio de videos de las cámaras de seguridad, entrevista al dueño y el uso de bibliografía apropiada. El proceso será de acompañamiento y todas las sugerencias, serán entregadas a la empresa al finalizar el proyecto de grado, las cuales son exclusivamente recomendaciones.

A la empresa se le entregará una matriz de riesgos con las posibles soluciones, entendiendo que estos nunca podrán eliminarse, solamente se pueden mitigar. También, un análisis de fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades, el cual será de gran ayuda para esta al momento de querer ampliar sus fronteras; y, adicionalmente, flujogramas, manuales de procedimientos y de funciones. La empresa actualmente no cuenta con dichos documentos, los cuales son de gran ayuda para la estandarización de procesos de calidad.

2. Abstract

The following document explains an implementation of internal control on the Small and Medium-sized Business (SMB), arepas producer and distributor Arepas y Chuzos Tola from Dagua, Valle del Cauca. The goal is to confirm the efficiency and efficacy improvement on business' outcomes after the Internal Control System's (ICS) implementation. To do this, it is necessary to create a Tasks Manual and Proceedings Manual, as well as establishing general policies for the company, with special consideration of food's production-related hazards.

We use a descriptive methodology, which uses surveys and questionnaires for data collection, as well as in-place observation and visits to the factory, manufacturing processes observation via video records, the business owner interviews, and the addressing of appropriate bibliography. The process will be mainly as an observation and assessment exercise, the results will be delivered to the company at the end of the Research Graduation Project Course, and they will be only delivered as suggestions.

The business will receive a risk matrix with the respective possible solutions, emphasizing on risk reduction as the main objective, and not risks solution. It will be given a SWOT analysis report too, to help her expand its scope and enter new markets. Also, the report will contain a flow chart, and proceedings and tasks manuals. The business currently doesn't have these, and they will help standardize quality check processes.

3. Introducción

La implementación del Control Interno posibilita a las compañías enriquecer los procesos de todas sus áreas y etapas. Por esta razón, es de vital importancia su uso incluso cuando las empresas son pequeñas. Sin embargo, son muchas las sociedades que no cuentan con él, como lo es la micro empresa Arepas y Chuzos Tola. Por consiguiente, se realiza la ejecución del sistema de Control Interno en el área de producción de la empresa mencionada.

El objetivo principal del trabajo es la elaboración de un manual de funciones, de procesos y procedimientos, y establecer políticas generales en dicha entidad. Para lo anterior, se usa como marco de referencia informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) el cual es pilar referencial al momento de determinar un sistema de control interno que permite entre otras, mejorar la eficiencia y eficacia dentro de las diferentes operaciones de la empresa. Al finalizar el proyecto de intervención en Arepas y Chuzos Tola, la misma decidirá si ejecuta y hace uso del material suministrado.

4. Palabras clave

Control interno: “proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (COSO, sf).

Microempresa: “Empresa que cuenta con menos de diez (10) empleados, posee activos totales, excluida la vivienda, con valor inferior a quinientos (500) Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMMLV) y que tiene ingresos brutos anuales menores a 6.000 SMMLV” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013)

Riesgo: Según la RAE, “contingencia o proximidad de un daño”.

5. Antecedentes

La empresa en la que se realiza el trabajo, Arepas y Chuzos Tola, ubicada en Dagua, Valle del Cauca, nace por iniciativa del señor Modesto Tola en el año 2003, al evidenciar que en el sitio en el que vendía de manera ambulante arepas de maíz asadas, la clientela buscaba obtenerlas sin asar para consumir en sus casas. La compañía inició sus operaciones en 2006 en la residencia del Sr. Tola, con la venta de paquetes del producto y masa para preparar arepas de maíz. En aquella época, con un proceso artesanal donde el propietario tenía a su cargo, de principio a fin, la compra, elaboración y venta.

Para el momento en que se fue incrementando la demanda, Modesto Tola contrató a una persona que le ayudara con las ventas, el negocio continuaba la producción desde su casa. En el 2013, inicia operaciones en un local, con dos vendedoras en dos turnos, ubicado en la vía al mar, de esta manera, con el tiempo logró posicionarse y abarcar el mercado de las personas que transitan por este lugar. En diciembre del 2013 cambió de casa y estableció un sitio independiente para la fábrica, en la cual sofisticó la línea de trabajo, con la compra de 2 molinos eléctricos, que permiten moler el maíz con menor esfuerzo y más rápido; y dos planchas para moldeo manual, también empleó a 3 personas más para la elaboración de las arepas y masas. El 10 marzo de 2014 se constituye de manera formal la empresa, con el nombre comercial “Arepas y Chuzos Tola” bajo la matrícula 883966 y NIT 14576058-1.

Hacia diciembre de 2018, el dueño decidió realizar una gran inversión en la compra de máquinas industriales para la elaboración de las arepas. Compró una fonda a gas para cocinar maíz, cuya capacidad es de 5 bultos del grano; también adquirió un molino especial, una banda armadora y una asadora. Las mismas fueron construidas sobre medida por una empresa de Manizales especializada que suele fabricarlas, pero para industrias más grandes.

Actualmente, cuenta con 10 empleados, 1 gerente, 1 auxiliar administrativo, 4 operarios, un mensajero, un cocinero y dos vendedores. Con la puesta en marcha de la nueva maquinaria se evidenció disminución en el tiempo de elaboración, pasó de utilizar 8 a 6 horas para la realización de aproximadamente 460 paquetes de arepas en un día de producción, esto muestra un aumento en la efectividad de la empresa y genera la necesidad y capacidad para expandirse en el mercado por fuera del municipio.

6. Problema de investigación

¿Se puede mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa Arepas y Chuzos Tola a través de la implementación de un sistema de control interno que defina y organice los recursos y procesos de la misma?

- ¿Cuáles son los riesgos que presenta la entidad y qué plan se puede establecer para mitigarlos?

7. Justificación

La empresa Arepas y Chuzos Tola no cuenta con un esquema definido de funciones, de procesos y mapa de riesgos estructurado, el cual le permita su adecuado desempeño y mitigar los riesgos que pueden presentarse. Adicionalmente, no presenta certificación INVIMA el cual es necesario para expandirse en el mercado.

A través del desarrollo de este trabajo, como estudiantes lograremos aplicar al sector real lo aprendido de manera académica a lo largo de nuestra carrera universitaria. Con lo anterior, potencializaremos nuestra capacidad de realizar procesos de implementación de sistemas de control interno en empresas. Asimismo, ayudaremos a la empresa con la entrega del diseño e implementación por primera vez de un sistema de control interno, los cuales, de ser ejecutados por la compañía, le permitirán un mejor desarrollo.

Este proyecto de grado se desarrollará por medio de la creación de manuales de políticas y procedimientos, elaboración de mapas de riesgo y organigrama que le permitan a la empresa desarrollar sus funciones de manera perspicua, eficiente y mitigando los riesgos. Esto, con la ayuda continua de la empresa, que está dispuesta al suministro de la información necesaria y también con el juicio al realizar observación de los procesos y las instalaciones.

8. Objetivos

8.1. Objetivo general

Elaborar un manual de funciones, manual de procedimientos y establecer políticas generales en Arepas y Chuzos Tola teniendo en cuenta los riesgos dentro del área de producción.

8.2. Objetivos específicos

- Conocer el clima laboral de la compañía por medio de encuesta a los empleados.
- Construir mapa de riesgos del área de producción.
- Estructurar manual de funciones para cada cargo.
- Establecer políticas internas y dejarlas por escrito.
- Realizar organigrama específico de la microempresa.

9. Marco de referencia

9.1. Qué es una microempresa

Una microempresa es aquella empresa que en Colombia cumple con los requisitos descritos en el Decreto Reglamentario 3019 del 2013 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, según el art. 1:

- a. Contar con una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores;

- b. Poseer activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMMLV)
- c. Tener ingresos brutos anuales inferiores a 6.000 SMMLV.

Para el cumplimiento de los anteriores literales, se hace el cálculo con base en el promedio de doce (12) meses. Por otra parte, se considerará como trabajador a aquellas personas que presten de manera personal y directa servicios a la entidad a cambio de una remuneración, independientemente de la naturaleza jurídica del contrato. De esta manera, no se incluyen a las personas que presten servicios de consultoría y asesoría externa (DECRETO 3019 DE 2013, 2013)

También existen las “pequeñas empresas” y las “medianas empresas”, las cuales, respectivamente, cumplen con las siguientes condiciones: contar con 11 a 50 empleados y poseer activos entre 501 y 5000 SMMLV y, tener desde 51 hasta 200 empleados y activos desde 5001 hasta 30.000 SMMLV (Grupo Bancolombia, 2018). En este sentido, entre las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, se conforma el grupo de “Mipymes”. En Colombia existen aproximadamente 1.500.000 en el Registro Único Empresarial –RUES-, según datos de Confecámaras, que agrupa a todas las cámaras de comercio del país (Grupo Bancolombia, 2018).

9.2. Importancia del control interno en las MIPYMES

“El Control Interno tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio, evitando pérdidas por fraude o negligencia como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización” (Servin, s.f., párr.1).

Además, el uso de un sistema de control interno, “ayuda a que en las empresas se tomen decisiones adecuadas. Así mismo, disminuye errores en los procesos, lo que permite tener más efectividad y una disminución en la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera” (Servin, s.f.). En consecuencia, “facilita que los entes reguladores los cataloguen como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a la vez puede atraer a inversionistas” (Servin, s.f., párr.8). No obstante, las microempresas usualmente no cuentan con un sistema de administración ni de Control Interno establecido, y trabajan de manera empírica y resolviendo los problemas conforme a como se presentan, sin ningún tipo de planificación. (Servin, s.f.).

10. Marco contextual

El trabajo es llevado a cabo en la microempresa Arepas y Chuzos Tola, ubicada en Dagua, un municipio del Valle del Cauca, situado en la vía que conduce de Cali al puerto de Buenaventura. En este municipio son dos las empresas que venden arepas con marca propia y sin conservantes. En este sentido, Arepas y Chuzos Tola cuenta con un establecimiento propio que les permite comercializar, por el contrario, la empresa competencia produce y vende por encargo.

11. Marco legal

En Colombia, la normatividad a la que deben acogerse las empresas son: el Decreto 410 de 1971, Código de Comercio y el Decreto 624 de 1989, Estatuto Tributario. En el primero, se determinan quiénes son comerciantes, y cuáles son sus obligaciones, y en el segundo, se establecen los requerimientos con respecto a los impuestos.

Según el artículo 10 del Código de Comercio, serán considerados comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera

mercantiles, las cuales están contempladas dentro del mismo decreto, en el artículo 20. En el caso de Arepas y Chuzos Tola, la actividad mercantil en la que encaja como persona jurídica es: "...empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes". Ahora bien, según la ley comercial, los comerciantes tienen las siguientes obligaciones, contempladas en el artículo 19 del Código de Comercio:

1. Matricularse en el registro mercantil;
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Arepas Tola y Chuzos Tola, a excepción de llevar contabilidad regular, cumple con todas sus obligaciones como comerciante.

Por otra parte, con respecto al tema tributario, según los parámetros establecido en el párrafo 3 del artículo 437 del Estatuto Tributario, la empresa cumple con los requisitos para no ser responsable de IVA. Dichas condiciones son las siguientes:

1. Que en el año anterior o en el año en curso hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad, inferiores a 3.500 UVT.

2. Que no tengan más de un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejerzan su actividad.
3. Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles.
4. Que no sean usuarios aduaneros.
5. Que no hayan celebrado en el año inmediatamente anterior ni en el año en curso contratos de venta de bienes y/o prestación de servicios gravados por valor individual, igual o superior a 3.500 UVT.
6. Que el monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año, provenientes de actividades gravadas con el impuesto sobre las ventas – IVA, no supere la suma de 3.500 UVT. (Decreto 624 de 1989, Estatuto Tributario, 1989)

11.1. Actividad comercial según código CIU

El Código CIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE. Este Código fue elaborado con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa. (Cámara de comercio, s.f.)

La actividad principal de Arepas Tola y Chuzos Tola hace parte de la Sección C.

Industria Manufactureras; División 10. Elaboración de productos alimenticios y código **1052**.

Elaboración de almidones y productos derivados del almidón.

12. Marco teórico

12.1. Qué es el control interno

COSO (1992) define el control interno como:

Un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos.

12.2. Qué es el informe coso

“COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es un comité conformado por cinco organizaciones del sector privado, (the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), the Institute of Internal Auditors (IIA), and the Institute of Management Accountants (IMA). El cual, se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos y orientaciones sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y disuasión de fraudes” (COSO, sf)

“Este comité se organizó en 1985 con el fin de patrocinar a la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta. Lo anterior, fue una iniciativa independiente del sector privado que estudió los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta. También, desarrolló recomendaciones dirigidas a empresas públicas y sus auditores independientes, para la SEC y otros reguladores, y para instituciones educativas “(COSO, sf).

12.2.1. Componentes y principios.

El control interno consta de cinco componentes integrados. El Marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos

los principios, los que son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

a. **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 organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top”, *pautas en la alta administración*, con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. Sus principios son:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

b. **Evaluación de Riesgos:** Implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse con relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán. Sus principios son:

1. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

2. 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.

3. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

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

c. **Actividades de Control:** Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Sus principios:

1. 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.

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

3. 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.

d. **Información y Comunicación:** La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. Sus principios:

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

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

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

e. **Actividades de Supervisión:** Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Sus principios:

1. 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.

2. 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 (COSO, 2013).

12.2.2. Informe COSO III.

El Marco COSO III (2013) tiene las siguientes características:

1. Presenta un enfoque basado en principios que proporciona flexibilidad,
2. Proporciona un método para identificar y analizar los riesgos, así como para desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de niveles aceptables,
3. Facilita el entendimiento de que mediante la aplicación de un criterio profesional oportuno la dirección puede eliminar controles no efectivos, redundantes o ineficientes,
4. Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno,
5. Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros tanto externos como internos,
6. Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del control interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte.

13. Diseño metodológico

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, el trabajo es de característica descriptiva. Se implementa el control interno en el área de producción que defina y organice los procesos de la microempresa Arepas y Chuzos Tola; dando como resultado manual de funciones, manual de procedimientos, políticas generales, entre otros. Los métodos usados para la recolección de información son encuestas a empleados, observación de la empresa por medio de visitas, observación de procesos por medio de videos

de las cámaras de seguridad, entrevista al dueño y bibliografía consultada. En el caso de encuestas se realizó a 7 empleados.

14. Modelo de encuesta para empleados

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La información proporcionada en esta encuesta permitirá evaluar el clima organizacional de los empleados de la empresa. Las respuestas serán tratadas de forma **confidencial y anónima**.

La encuesta cuenta con una duración aproximada de 15 minutos.

Califique en una escala de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja, de la siguiente manera:

- 5, para **“siempre”**
- 4, para **“casi siempre”**
- 3, para **“a veces”**
- 2, para **“casi nunca”**
- 1, para **“nunca”**

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿La relación con su jefe es buena?					
2	¿El jefe es respetuoso al decir algo respecto a su trabajo?					
3	¿El jefe tienen en cuenta sus opiniones?					
4	¿Conoce todas las funciones que debe desempeñar?					
5	¿se siente incentivado para proponer ideas de mejora en los procedimientos?					
6	¿En la empresa se aceptan e implementan sus ideas?					
7	¿Las decisiones se toman de manera ágil y oportuna?					
8	¿Se siente valorado y respetado en el trabajo?					
9	¿La comunicación y trato con sus compañeros de trabajo es buena?					
10	¿Recibe comentarios sobre sus labores desempeñadas?					
11	¿La empresa le motiva para dar un esfuerzo extra en su trabajo?					
12	¿Es una persona abierta al cambio?					
13	¿Busca aportar nuevas ideas a su trabajo?					
14	¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?					
15	¿Los inconveniente se solucionan directamente con los compañeros?					
16	¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?					
17	¿Está satisfecho con las condiciones del espacio de trabajo, temperatura, ruido e iluminación?					
18	¿Usualmente se reconocen sus esfuerzos y buenos resultados en la empresa?					
19	¿Se siente con estabilidad laboral en la empresa?					
20	¿Recomendaría a otros trabajar en la empresa?					

Comentarios u observaciones:

Ilustración 1. Encuesta aplicada a empleados de Arepas y Chuzos Tola.

15. Organigrama

“El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa” (Raffino, 2019, párr.1)

“Un organigrama cumple dos funciones principales:

En primer lugar, es informativo, ya que a los nuevos integrantes de la compañía les servirá o también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición.

En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades” (Raffino, 2019, párr. 3-4).

Teniendo en cuenta que Arepas y Chuzos Tola es una microempresa, se realizará un organigrama específico, es decir, “de forma detallada la estructura de las partes de la empresa” (Raffino, 2019, párr. 6).

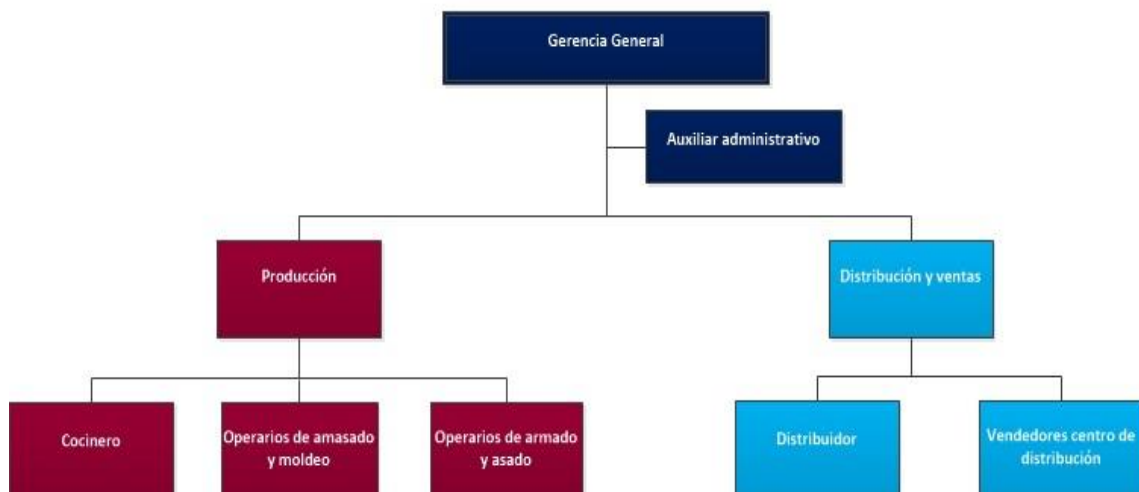


Ilustración 2. Organigrama de Arepas y Chuzos Tola.

16. Manual de procedimientos

“Este es un documento en el que se establecen acciones concretas y conjuntos de labores para llevar a cabo un proceso de la empresa, también contiene: materiales que se involucran, orden de realización, tiempo que normalmente deben tomar y el conjunto sistemático y concatenado de procesos” (Raffino, 2020, párr.1).

A continuación, se desarrollará el manual de procedimientos del área de producción de Arepas y Chuzos Tola, el cual estará comprendido desde la cocción del maíz hasta el empaque de las arepas.

16.1. Manual de procedimiento de elaboración de arepas en Arepas y Chuzos Tola

i. Introducción

En este documento se explican las diferentes actividades que desarrollan las personas encargadas de la producción de las arepas en Arepas y Chuzos Tola.

ii. Objetivos

- Establecer los requisitos mínimos exigidos en un procedimiento donde se involucran productos no perecederos como el maíz que deben ser manipulados en un proceso de cocción.
- Determinar los tiempos que genera la actividad y los cuidados que se deben tener.

iii. Procedimiento

1. Se requiere un tiempo aproximado de 8 horas para realizar el proceso de cocción del maíz, moler, amasar y obtener una masa consistente. Adicionalmente, se

debe lavar la “cagüinga¹” o cuchara de madera grande y los recipientes que se van a utilizar

2. Para producir 4285 arepas se requieren 400 libras de maíz (un bulto), las cuales son separadas en baldes plásticos que puede contener 50 libras del insumo, cada vez que la gerencia lo establezca, aproximadamente día de por medio. Se debe agregar abundante agua a los recipientes para lavar el maíz que está dentro.

3. Una vez el maíz esté lavado, se escurre y se coloca en la fonda², en la que previamente se le ha adicionado el agua. Tener en cuenta la medida correcta para evitar que el maíz se apelmace, la cual es 3 litros de agua por cada libra de maíz.

4. Prender la fonda a fuego medio, es decir, la perilla, debe estar en la mitad entre el máximo y el mínimo. Para este proceso, no se tapaná la fonda.

5. Revolver constantemente el maíz para que no se pegue (mínimo cada 15 minutos).

6. Quien está a cargo de este proceso, debe calcular al menos 4 horas y revisar la textura del grano, debe realizar una prueba con un maíz del fondo de la fonda y otro de la parte más alta, continúa revolviendo.

7. Cuando la prueba indique que el maíz está blando, se debe apagar la fonda; para este momento, deben haber pasado alrededor de 5,5 horas en total.

8. Se procede a sacar el maíz con el colador industrial y se traslada a los recipientes grandes que se utilizaron en el principio. Una vez esté todo el maíz fuera del agua, se lava con agua fría y de nuevo se separa en los baldes grandes de escurrir (los de la estructura transportable).

¹ Cuchara de aproximadamente un metro de largo, elaborada en madera.

² Instrumento de cocción industrial de gran tamaño, que tiene incrustado la fuente de calor, por lo que no es necesario usar estufa aparte.

9. Cuando el maíz se haya vaciado en los baldes y esté frío, se deben ubicar en la zona de la máquina moladora.

10. Se coloca malla de tela sobre los recipientes que contienen el maíz, para evitar contaminación con agentes externos.

11. El encargado de moler el maíz, debe colocar debajo de la máquina moladora, el balde grande, (en el que caben 90 libras de masa). Debe verter en la máquina con ayuda de una cubeta en la que caben aproximadamente 6 libras de maíz cocinado, el total del maíz. Para 400 libras de maíz cocinado (que se convierten en 1200 libras de masa), este proceso tarda aproximadamente 30 minutos. Es necesario estar pendiente del cambio de la cubeta en la que cae el maíz molido, para evitar caídas de la masa al piso.

12. Cuando ya esté todo el maíz molido, se deja en las cubetas sobre la mesa de amasado. Se adicionan los ingredientes necesarios a cada balde de masa: sal, azúcar y mantequilla³. Luego, se procede a amasar con las manos; este proceso tarda aproximadamente 2 horas.

13. Se alista la máquina de moldeo según el tipo de arepa: tela⁴, tradicional⁵, o con queso⁶. Es necesario que se cercioren de las cantidades requeridas de cada tipo de arepa, primero se harán las tradicionales, luego las de tipo tela y se finaliza con las de queso. Paulatinamente, se van pasando al área de pre asado.

14. En la banda de asado, se coloca 3 arepas y se vuelve a pasar por el lado contrario. Este proceso tarda 1 minuto por cada trío de arepas. Es necesario que las arepas se coloquen en las repisas en que se pueden enfriar.

³ Estos ingredientes hacen parte de la receta propia de la microempresa, por su cuidado, no está descrita.

⁴ Arepas delgadas, con 6mm de grueso y 14 cm de diámetro.

⁵ Arepas de 13cm de diámetro y 9mm de grueso, sin adiciones de queso.

⁶ Arepas rellenas con queso tajado.

15. Cuando ya estén todas las arepas frías, se procede a empacarlas. Los paquetes de arepas con queso contendrán 5; los de tradicionales y tela, 7 arepas. Con 400 libras de maíz, se esperan aproximadamente 800 paquetes de arepas. Se enviarán al punto de venta las cantidades solicitadas y las restantes, se guardarán en los refrigeradores.

16. Se debe lavar la fonda y todos los elementos utilizados. Dejar el área de trabajo limpia al cierre de la jornada de trabajo.

17. Al finalizar, el encargado de la cocción del maíz debe registrar en el formato la cantidad de maíz que utilizó y los operarios de armado y asado la cantidad de paquetes que se produjeron. También, se debe registrar la cantidad de paquetes que se envían hacia el punto de venta.

17. Políticas internas

El presente manual, es una herramienta sencilla de consulta, la cual determinará los lineamientos para garantizar de forma razonable, el buen funcionamiento de la empresa en cada área. Además, brindará a la gerencia y colaboradores las herramientas necesarias para fomentar los objetivos de la empresa, el trabajo en equipo y el correcto desempeño de procesos.

17.1. Políticas administrativas

- a) La administración es responsable de difundir el manual de políticas dentro de la empresa.
- b) Toda modificación a este manual deberá ser aprobada por la administración.
- c) La administración deberá velar por el correcto funcionamiento de la empresa diario.
- d) La dirección de la empresa tomará las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos.

- e) En caso de que falte un empleado, la administración es responsable de reemplazar o buscar un reemplazo para este cargo.
- f) La entrada de nuevos empleados deberá ser aprobada por la administración.
- g) La compra de insumos está a cargo de la administración.
- h) La salida de producto de la planta de producción para la venta debe ser aprobada por la administración.

17.2. Políticas operacionales

- a) Cada empleado será dotado con: uniforme blanco, botas plásticas, delantal plástico, gorra y tapabocas.
- b) El empleado debe presentarse siempre con su dotación de trabajo y buena higiene personal.
- c) Todos los colaboradores deben llevar uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- d) Se prohíbe a los empleados entrar a la empresa bajo efecto de sustancias psicotrópicas.
- e) Los empleados deberán cumplir puntualmente con los horarios establecidos.
- f) Los empleados deberán seguir los procesos establecidos por la administración para la correcta elaboración de los productos.
- g) En el área de aseo, se encuentran toallas de papel para secarse las manos, cara y cuello cada vez que sea necesario y luego arrojar en el basurero de la zona de adecuación del personal.
- h) No usar accesorios como anillos, reloj, etc.
- i) Está prohibido fumar o consumir sustancias psicotrópicas dentro de la empresa.
- j) La basura se debe sacar a diario
- k) Los operarios deben asegurarse de dejar limpio su lugar de trabajo diariamente.

17.3. Políticas de capacitación

- a) Los empleados deberán realizar el curso virtual “*Higiene y Manipulación de Alimentos*” certificado por el SENA o tener una certificación similar.
- b) Los empleados deberán validar el manual de funciones respecto a su cargo de trabajo. Además, recibir instrucciones específicas de la administración.

18. Manual de funciones

“Un manual de funciones es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos” (Función Pública, s.f., párr. 1).

A continuación, se desarrollará el manual de funciones para Arepas y Chuzos Tola para los diferentes cargos en el área de producción y ventas, es importante destacar que este manual se hará teniendo en cuenta un “deber ser”, toda vez que actualmente, la compañía no considera ningún requerimiento para el personal que va a ingresar a la compañía.

Los cargos identificados son: Gerente general, auxiliar administrativo, operarios, cocinero, vendedor y mensajero o distribuidor.

<p>AREPAS Y CHUZOS TOLA <i>Manual de funciones</i></p> 
Identificación del cargo
<p>Nombre del cargo: Gerente general</p> <p>Dependencia: No aplica</p>
Requisitos mínimos
<p>Requisitos de formación: Formación en programa de Administración de empresas o afines</p> <p>Requisitos de experiencia: 1 año en cargos similares</p>
Objetivo principal
<p>Es la persona encargada dirigir la empresa hacia los objetivos propuestos, coordinar las actividades administrativas y operacionales, liderar estratégicamente la empresa tanto en el contexto interno como externo y tomar las decisiones vitales que le permitan permanecer y crecer en el mercado</p>
Funciones específicas
<p>a. Administrar los recursos de la empresa</p> <p>b. Dirigir el personal</p> <p>c. Gestión de proveedores y clientes</p> <p>d. Orientar las metas de la empresa en el corto, mediano y largo plazo</p> <p>e. Establecer la cantidad a producir</p> <p>f. Cerciorarse de que la empresa cumpla con los requisitos legales para poder operar</p> <p>g. Proporcionar los recursos necesarios para la capacitación de los empleados</p> <p>h. Asegurar el pago de nómina y la vinculación al SGSSS de cada empleado</p> <p>i. Realizar informes mensuales de producción y ventas</p> <p>j. Mantener la calidad de los productos</p> <p>k. Las demás actividades que son necesarias para el logro de los objetivos</p>

Ilustración 3. Manual de funciones del Gerente general Para Arepas y Chuzos Tola.

<p>AREPAS Y CHUZOS TOLA <i>Manual de funciones</i></p> 
Identificación del cargo
<p>Nombre del cargo: Auxiliar administrativo</p> <p>Dependencia: Gerente general</p>
Requisitos mínimos
<p>Requisitos de formación: Tecnólogo en contabilidad</p> <p>Requisitos de experiencia: 6 meses de experiencia en áreas contables y/o administrativas</p>
Objetivo principal
<p>Es la persona encargada de llevar el control y registro de compras, ventas y demás transacciones de la empresa.</p>
Funciones específicas
<p>a. Verificar las entradas y salidas de los inventarios de productos para la venta</p> <p>b. Revisión y archivo de los soportes de las compras</p> <p>c. Control del personal</p> <p>d. Elaboración de la nómina y comprobantes de egreso</p> <p>e. Ayudar a la elaboración de informe de las ventas</p> <p>f. Realizar ordenes de compra de acuerdo al stock de inventario</p> <p>g. Digitación de textos, elaboración de oficios</p> <p>h. Realizar seguimiento a las dudas y/o sugerencias de los clientes</p> <p>i. Todas las demás funciones necesarias para el óptimo funcionamiento de la empresa</p>

Ilustración 4. Manual de funciones de auxiliar administrativo de Arepas y Chuzos Tola.

AREPAS Y CHUZOS TOLA	
<i>Manual de funciones</i>	
	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo: Operario	
Dependencia: Gerente general	
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación: Bachiller	
Requisitos de experiencia: 6 meses en cargos similares	
Objetivo principal	
Persona encargada de preparar las arepas con el maíz ya procesado hasta su empaque.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> a. Amasar el maíz molido b. Adicionar ingredientes según receta (azúcar, sal y mantequilla) c. Poner la masa en la máquina moldeadora de arepas. d. Si la arepa es de queso, poner el queso entre dos moldes de arepa y volver a pasar por la máquina. e. Pasar el lote de arepas a la máquina de pre-asado. f. Acomodar las arepas pre-asadas en las bandejas de enfriamiento. g. Empacar las arepas, ponerles la etiqueta y dejar en la nevera. h. Dejar limpia su zona de trabajo y los utensilios utilizados 	

Ilustración 5. Manual de funciones de operario en Arepas y Chuzos Tola.



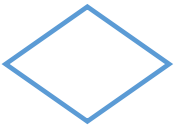
AREPAS Y CHUZOS TOLA	
<i>Manual de funciones</i>	
	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo: Vendedor	
Dependencia: Gerente general	
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación: Bachiller	
Requisitos de experiencia: 6	
Objetivo principal	
Es la persona encargada de atender los puntos de ventas, asesorar y orientar a los clientes.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> a. Registrar los productos vendidos. b. Recibir y registrar los productos que ingresen al inventario c. Realizar ventas de mostrador d. Conocer acertadamente los productos para la venta (características y propiedades) e. Promover la fidelización de los clientes f. Tomar pedidos de domicilio g. Tener buena presentación personal h. Mantener surtidas las neveras panorámicas, estanterías y vitrinas i. Realizar aseo del local comercial j. Ofrecer servicio post venta k. Elaborar facturas de venta 	

Ilustración 6. Manual de funciones de vendedor en Arepas y Chuzos Tola.

19. Flujogramas

“Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una representación gráfica de una secuencia de actividades o acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos. Facilita la socialización entre las personas intervinientes en los procesos; allí se pueden identificar claramente las responsabilidades de los participantes en un proceso y la interacción de las diferentes áreas que intervienen en el mismo” (Nova, 2017, párr.1).

A continuación, se realizará el flujograma de los procesos de: Abastecimiento, distribución y venta y producción. Lo anterior, con el fin de poder analizar la eficiencia y eficacia de estos procesos por medio de la ayuda visual del gráfico.

Símbolo	Significado
	Inicio/fin
	Operación
	Decisión

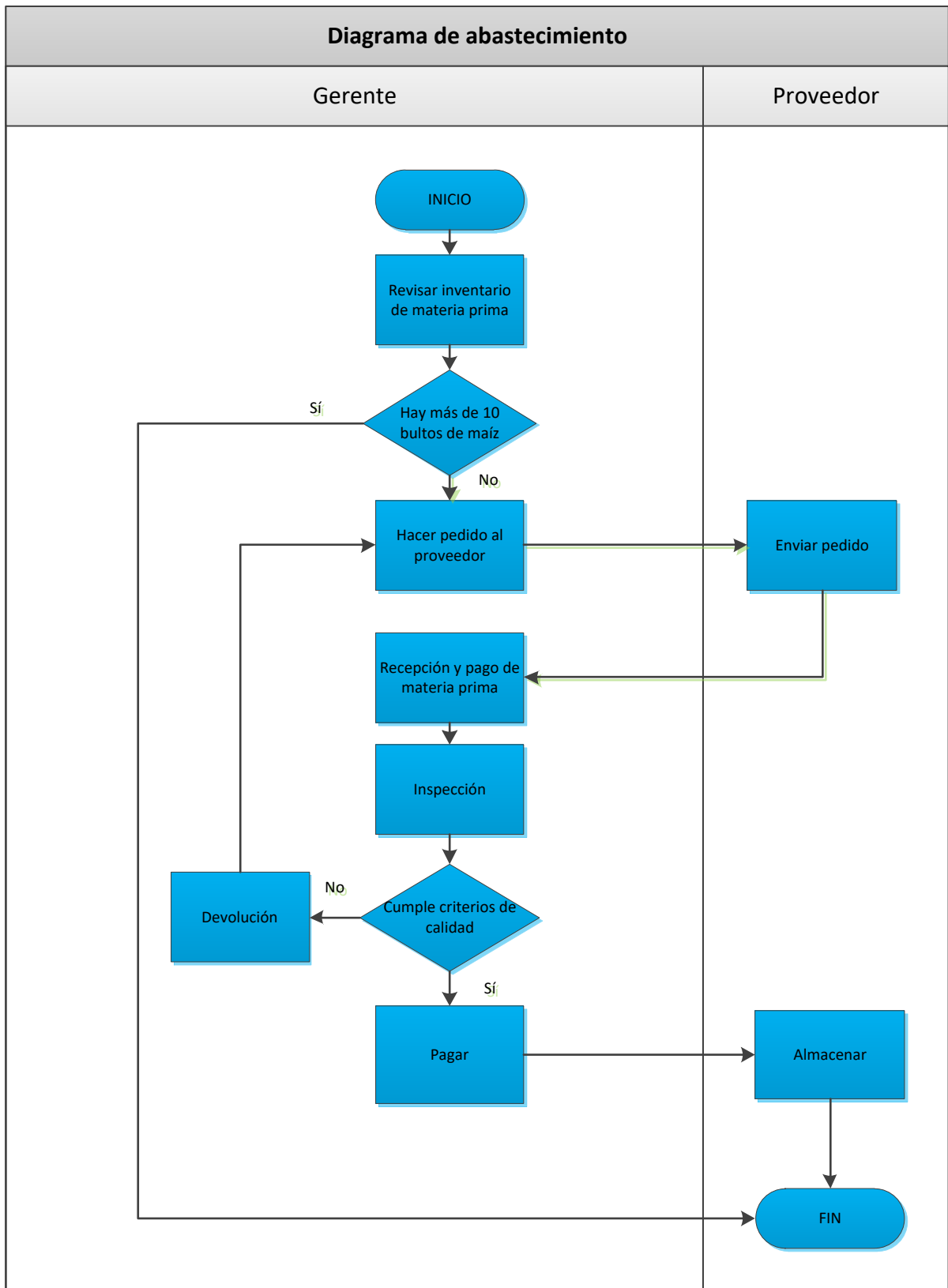


Ilustración 5. Diagrama de flujo de abastecimiento de Arepas y Chuzos Tola.

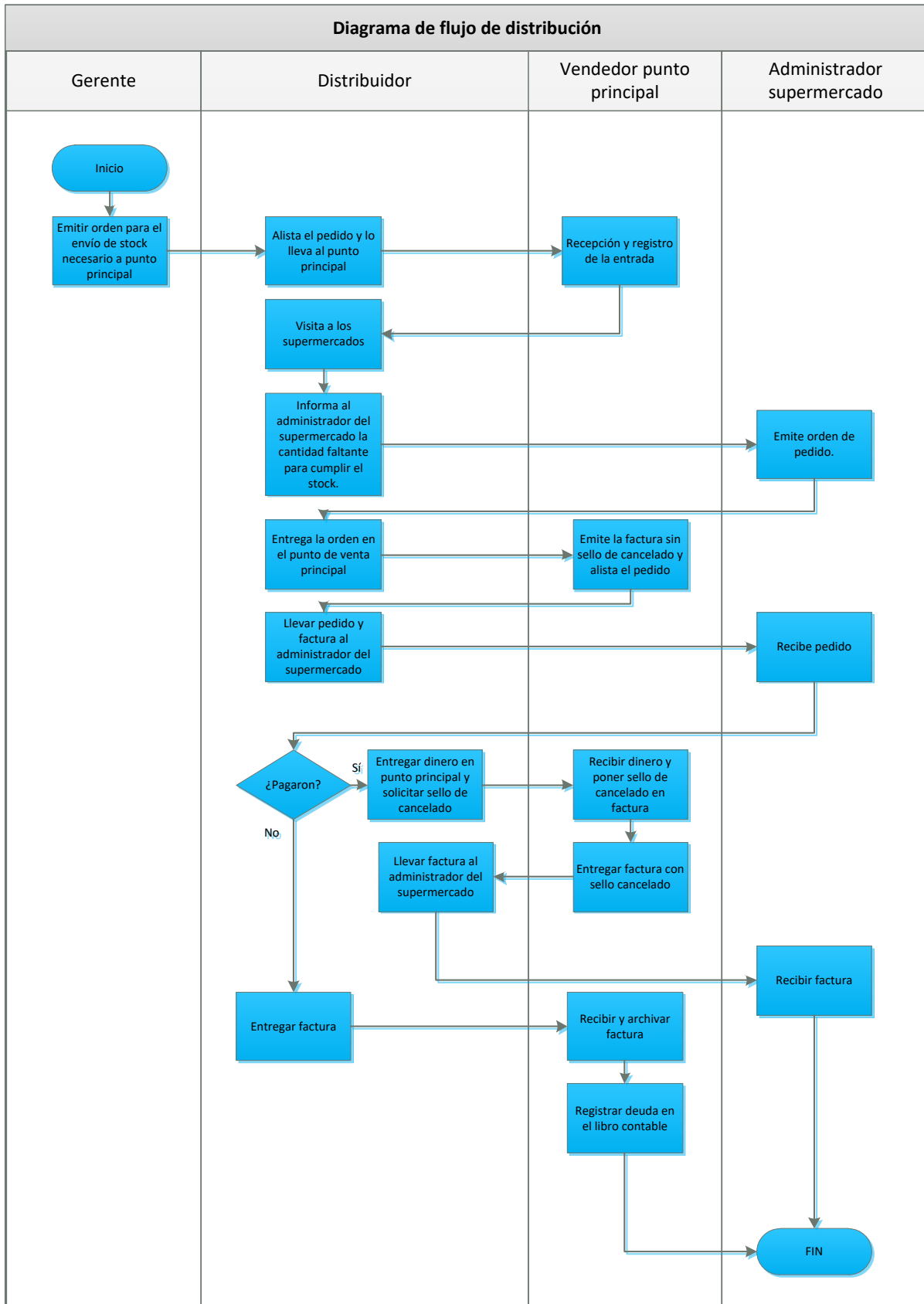


Ilustración 6. Diagrama de flujo de distribución en Arepas y Chuzos Tola.

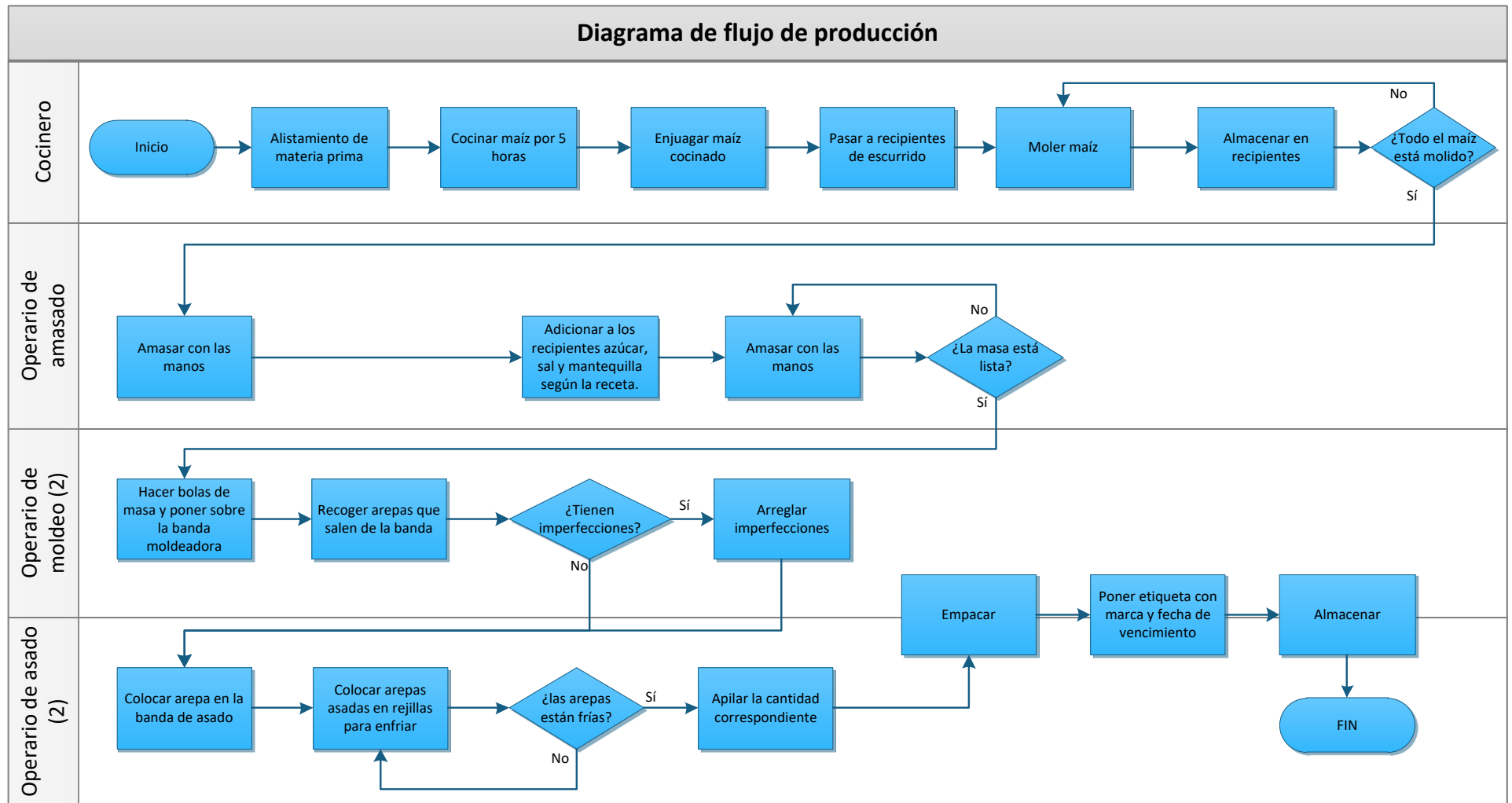


Ilustración 7. Diagrama de flujo de producción para Arepas y Chuzos Tola.

22. Matriz de riesgo

“Una matriz de riesgos es un mapa que permite la identificación y valoración de los riesgos a los que se enfrenta la empresa, en la que se considera el impacto que podrían generar la ocurrencia de tales variables o situaciones” (Flores , 2019).

Para la elaboración de la matriz, es importante identificar los riesgos, definir las consecuencias y fijar cuáles pueden ser las formas de mitigar el riesgo.

Actualmente no existe registro de una matriz en la empresa Arepas y Chuzos Tola, se elabora matriz de acuerdo con la revisión efectuada en la planta al proceso de la elaboración de arepas para la venta.

Clasificación	Peligro	Riesgos	Consecuencias	Medidas de Intervención			
	Descripción		Peor Consecuencia	Controles	Equipos	Observaciones	Responsable
Operativo	Superficie de trabajo	Caída de personas, traumas o contusiones.	Accidentes graves e impedimento de una adecuada evacuación en caso de emergencia	Uniforme de trabajo, señalización.	Botas y cintas antideslizantes	Entregar nueva dotación a empleados e inspeccionar señalizaciones.	Gerencia
Operativo	Equipos	Contusión, edema, Trauma tejidos blandos, Amputación, fracturas	Amputación o muerte por elevada pérdida de sangre.	Capacitación en uso adecuado de la maquinaria y herramientas de trabajo	Guantes, gafas, o dotación según corresponda.	Planificar capacitaciones.	Gerencia
Operativo	Gases y Vapores	Quemaduras, irritaciones, reacciones alergicas del cuerpo. Inhalación: intoxicación aguda o crónica, enfermedades tipo respiratorio.	Asfixia, daños internos.	Inspección constante.	Dotación de elementos de protección personal	Realizar inspecciones a las llaves del conducto de gas cada vez que se termine de asar las arepas.	Operarios de asado
Operativo	Virus y bacterias por manejo inadecuado de residuos sólidos.	infección, enfermedades de la piel	Muerte	Generar controles sobre el adecuado manejo de los residuos sólidos.	Guantes, gafas	Es indispensable que los residuos sólidos estén lejos del área de producción para evitar contacto. También, despojarse de ellos cada vez que el servicio lo permita.	Operario de amasado
Operativo	Incendio	Incendio y explosiones con lesiones a los funcionarios y la propiedad.	Quemaduras de 3 grado o lesiones mortales	Capacitación sobre uso de extintores e inspección de los mismos.	Extintores	Canalizar cables eléctricos y asegurar la correcta distribución de los extintores.	Gerencia
Operativo	Daño en tubo de agua	Impedimento de procesos de fabricación y aseo.	Pérdida de materia prima o de la producción.	Realizar mantenimiento de detección y prevención.	Tanque de agua	Mantener en condiciones óptimas el tanque de agua.	Gerencia
Operativo	Daño de materia prima por humedad	Pérdida del lote de producción	Daño de toda la producción.	Control en el área de almacenamiento, donde el maíz y demás deben quedar encima de estibas que eviten el contacto con agua.		Mantener en las condiciones adecuadas el área de almacenamiento	Gerencia
Operativo	Corte de agua	Impedimento de procesos de fabricación.	Pérdida de la producción.	Emplear tanques de almacenamiento de agua.	Tanque de agua	Hacer mantenimiento del tanque cada 15 días, para evitar contaminación del agua.	Gerencia
Operativo	Corte de gas	Impedimento de procesos de fabricación.	No hay posibilidad de realizar algunos de los procesos productivos.	Fuentes alternativas de cocción.	Mantener suficientes pipas de gas en caso de ser necesario.	Controlar el pago a tiempo de responsabilidades.	Gerencia
Reputacional	Contaminación de los productos	Daño del lote de producción	Intoxicación y muerte de los clientes.	Verificar la calidad del producto.	Equipo de refrigeración.	Seguir la normativa de calidad.	Operarios de planta
Operativo	Terremoto	Ruptura de suelo, lesiones en los empleados.	Dstrucción total, muerte de colaboradores.	Capacitar a los colaboradores para posibles eventualidades. Señalización adecuada	Equipo de primero auxilios.	Se podría optar por compra de seguro anriesgos.	Gerencia
Externo	Asonada	Heridas por arma blanca o de fuego, intoxicación gas, traumas severos de tejidos.	Estrés postraumático, muerte.	Rutas de evacuación.	Equipo de primero auxilios.	Contacto con el cuadrante de la policía para poder actuar de manera rápida y efectiva.	Gerencias
Externo	Robo	Pérdidas financieras por robo de implementos de la empresa.	Paro de producción.	Dejar las instalaciones con suficientes soportes de seguridad.	cámaras de seguridad.	Contacto con el cuadrante de la policía para poder actuar de manera rápida y efectiva.	Gerencia
Operativo	Quemaduras del personal	Quemaduras 1, 2°	Quemaduras de 3 grado o lesiones mortales	Hacer monitoreo sobre uso de las bandas asadoras y fomentar prácticas de autocuidado.	Elementos de protección personal.	Importante generar contenido de información para los colaboradores.	Gerencia

Ilustración 12. Matriz de riesgo del área de producción en Arepas y Chuzos Tola.

23. Conclusiones

Primero, Arepas y Chuzos Tola no contaba con ningún tipo de documentación respecto a la organización de procesos, reglas establecidas ni registros para control de inventario de materia prima ni producto terminado. Lo anterior, causaba desorden en el control del inventario desde su compra hasta su finalización. En consecuencia, se crearon los respectivos manuales y formatos.

Segundo, se evaluó el ambiente organizacional por medio de una encuesta a todos los empleados. Esta, dio como resultado que la mayoría de los empleados están inconformes con las condiciones de su empleo; entre las preguntas que obtuvieron menor puntaje, es decir mayor inconformidad, están: ¿El jefe tiene en cuenta sus opiniones?, ¿La empresa le motiva para dar un esfuerzo extra en su trabajo?, ¿Usualmente se reconocen sus esfuerzos y buenos resultados en la empresa? En consecuencia, se creó un formato de Quejas, sugerencias y reclamos, opcionalmente anónimo, con el objetivo mejorar la comunicación con la gerencia. Además, los manuales que establecen las reglas y funciones específicas en la empresa.

En conclusión, Arepas y Chuzos Tola trabajaba de manera empírica, razón por la cual se crearon los documentos necesarios con la finalidad de estatuir un control interno en la microempresa. El cual, tiene como objetivo dar una visión clara de su estructura jerárquica, establecer reglas y funciones específicas; además, de formatos para el manejo del inventario y mejora de la comunicación jefe-empleado. Por último, se hace un análisis de las fortalezas de la empresa, como posicionamiento del producto en el mercado o alta capacidad de producción, y riesgos como contaminación de los productos; con este análisis se aspira a que esté en capacidad de analizar posibles riesgos y mitigarlos, así como aprovechar sus fortalezas.

24. Bibliografía

- (2015). En S. A. Mantilla, *Auditoría del Control Interno* . Bogotá : ECOE ediciones .
- Acosta, E. G., & González, M. A. (s.f.). *AUDITOOL* . Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- comercio, C. d. (s.f.). *Cámara de comercio*. Obtenido de <http://www.ccv.org.co/site/index.php?id=93>
- comercio, C. d. (s.f.). *Cámara de comercio*. Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (s.f.). *COSO*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile. (julio de 2014). Obtenido de <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf>
- Decreto 624 de 1989, Estatuto Tributario, (1989). http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html
- DECRETO 3019 DE 2013, Pub. L. No. 3019 del 27 de diciembre de 2013 (2013). <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1507918>
- Flores , D. A. (19 de 02 de 2019). Obtenido de <http://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/disenar-una-matriz-riesgos/>
- Función Pública . (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales
- Grupo Bancolombia. (12 de julio de 2018). *Grupo Bancolombia.com* . Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>
- Nova, A. (31 de mayo de 2017). *BDO República Dominicana*. Obtenido de <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>
- Raffino, M. E. (29 de 08 de 2019). *concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/organigrama/#ixzz64iVIveRY>

Raffino, M. E. (12 de 02 de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>

Servin, L. (s.f.). *Deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

Vesco, consultores. (s.f.). Obtenido de <https://www.vesco.com.gt/blog/informe-coso/>