



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Área Académica de Administración y Contabilidad

**EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL
MODELO COSO Y SU INFLUENCIA EN LA
PROFESIONALIZACION PARA LAS EMPRESAS DE
BUSES PANORAMICOS EN LIMA METROPOLITANA**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
para optar al Título de Licenciado en Contabilidad

Presentado por los Bachilleres:

Franco Payano Karem Natali

Roman Velarde Dayana Estrella

Trisollini Vera Enzo Arturo

Asesor (es): Prof. Barrantes Santos, Fanny, MBA

Lima, Enero del 2017

Agradecimientos

En el presente trabajo, quisiéramos agradecer a Dios por permitirnos desarrollarnos profesionalmente día a día.

A nuestras familias por darnos la oportunidad de tener una educación superior y por su constante apoyo para el logro de nuestras metas.

Y finalmente, a nuestra asesora de investigación por dedicarnos su tiempo, paciencia y valiosos conocimientos para el desarrollo de la presente investigación.

A todos ellos, muchas gracias.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar la importancia que tiene el sistema de control interno, principalmente basado en el modelo COSO 2013 y su influencia en el logro de una mayor profesionalización y formalización de las empresas de buses panorámicos que se desempeñan en la ciudad de Lima metropolitana.

Para el desarrollo de este trabajo, hemos realizado una investigación cualitativa. Para tal efecto, se empleó el desarrollo de entrevistas a profundidad a las principales empresas que compiten en el sector con la finalidad de determinar el conocimiento o aplicación que estas tienen de los sistemas de control basado en el modelo COSO 2013 y de profesionalización.

La muestra de nuestro trabajo está constituida principalmente por las empresas que componen este sector.

Asimismo, desarrollamos un caso práctico donde se evaluó la situación actual respecto al uso del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y su influencia en la profesionalización de la primera empresa en brindar el servicio de buses panorámicos en el Perú.

Los resultados de la investigación demuestran que las empresas que se desempeñan en el rubro de buses panorámicos no cuentan con un conocimiento de la importancia que tiene el control interno basado en el modelo COSO 2013, ya que solamente lo relacionan con el manejo eficiente de los gastos y que el único responsable es el contador.

En el caso de la profesionalización tenían un mayor conocimiento, pero al momento de consultarles por su plan estratégico, afirmaban que la información era proporcionada de manera oral.

Ante esto, podemos concluir que el COSO 2013 tiene un soporte y una influencia muy importante en el proceso de profesionalización de una empresa, debido a que requiere implementar estándares y procedimientos de gestión y gobierno empresarial. También una correcta implementación del COSO 2013 permite que la organización tenga una seguridad razonable, objetivos más claros y un mayor énfasis en la evaluación del riesgo.

Abstract

The present research aims to demonstrate the importance of the internal control system, mainly based on the COSO 2013 model and its influence on the achievement of greater professionalism and formalization of the panoramic bus companies of Metropolitan Lima.

For the development of this work, we have done a qualitative research. For this purpose, we made interviews with the main companies competing in the sector in order to determine the knowledge or application that they have of the control systems based on the COSO 2013 model and their business's professionalization.

Likewise, we developed a case study that evaluated the current situation regarding the use of the internal control system based on the COSO 2013 model and its influence on the professionalization of the first company to provide the panoramic bus service in Peru.

The results of the research show that the panoramic buses companies do not have knowledge of the importance of internal control based on the COSO 2013 model, since they only relate it to the efficient management of the enterprises expenses. Also management argue that the only one responsible of the control intern is the accountant.

In the case of the professionalization, the companies of the panoramic buses had greater knowledge. However they didn't have a strategic plan, they stated that the information about plans and company objectives was provided orally.

Given this, we can conclude that COSO 2013 has a very important influence in the process of professionalization of a company, due to the fact that it requires implementing standards and procedures of management and corporate governance suggested on the manual of application of the model COSO 2013.

Also, a correct implementation of COSO 2013 allows the organization to have reasonable security, clearer objectives and a greater emphasis on business risk assessments.

Índice General

Índice General	5
Índice de Cuadros.....	7
Índice de Gráficos	8
Capítulo I: Plan de Investigación	9
1.1. Descripción del problema.....	9
1.2. Problema.....	11
1.2.1. Problema General	11
1.2.2. Problema Específico.....	11
1.3. Hipótesis.....	12
1.3.1. Hipótesis General	12
1.3.2. Hipótesis Específica	12
1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivo específico.....	12
Capítulo II: Marco Teórico	13
2.1 Sistema de Control Interno.....	13
2.1.1. Definición del Sistema de Control Interno.....	13
2.1.2. Características generales del Sistema de Control Interno	15
2.1.3. Importancia del Control Interno	17
2.2. Modelo Integrado COSO 2013	18
2.2.1. Definición del COSO 2013	18
2.2.2. Componentes y principios del COSO 2013	19
2.2.3. Evolución del COSO.....	33
2.3. Profesionalización	36
2.3.1. Tipo de profesionalización en las empresas	36
2.3.2. Profesionalización en las pequeñas y micro empresas.....	37
2.3.3. Relación entre profesionalización y cultura organizacional	38

2.3.4. Beneficios y objetivos de la profesionalización	38
2.4. Turismo	39
2.4.1. Turismo en el Perú	41
2.4.2. Buses panorámicos	43
2.5. Pequeñas y microempresas (PYMES).....	44
2.5.1. Definición de pequeñas y microempresas (PYMES).....	44
2.5.2. El control interno en las empresas y microempresas (PYMES)	45
Capítulo III: Metodología.....	47
3.1. Metodología de investigación	47
3.2. Diseño de la investigación.....	47
3.2.1. Investigación cualitativa.....	47
Capítulo IV: Desarrollo.....	50
4.1. Resultados del estudio cualitativo	50
4.2. Caso practico	53
4.2.1. Información de la empresa	53
4.2.2. Objetivo principal.....	57
4.2.3. Diagnóstico de control interno y profesionalización.....	58
Capítulo V: Análisis	92
5.1. Análisis de la investigación.....	92
Capitulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	93
6.1. Evaluación del impacto económico de cada riesgo y factibilidad	93
6.2. Recomendaciones.....	97
Referencias	95
Apéndice 1.....	99
Apéndice 2.....	101

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Tipo de turistas.....	40
Cuadro 2: Visitantes internacionales por país de origen.....	43

Índice de Gráficos

Grafico 1: Evolución del PBI Turístico.....	42
---	----

Capítulo I: Plan de Investigación

1.1. Descripción del problema

Una empresa se origina generalmente por la detección de necesidades u oportunidades de negocio motivadas por la búsqueda personal de mayores beneficios económicos en relación a las ofertas laborales del mercado. (Ernst & Young – Perú, 2015, párr. 2).

En la actualidad, según la firma auditora Ernst & Young - Perú (2015), el 99.6% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que representan el 47% del Producto Bruto Interno (PBI) y dan empleo a más del 80% de la fuerza laboral, algunas surgen a partir de ideas innovadoras o como réplicas de modelos de negocios exitosos llevados a cabo en otros países. Según el Diario El comercio (2016), en el ranking mundial GEM Global Entrepreneurship Monitor, Perú se encuentra dentro de los tres países de América Latina con mayor capacidad para emprender (párr.1), al ser una economía abierta brinda oportunidades para generar mayor inversión, comercio y turismo en el país. Ello se refleja en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) y en la creación de nuevos puestos de trabajo. A pesar de estos interesantes indicadores a nivel nacional, existe también una fuerte tendencia al fracaso motivada por diversos factores económicos y de gestión. (Diario Gestión, p.24).

Según Jacques, Cisneros y Mejía-Morelos (2011), las pymes tienen centrada su planeación en el dueño de la empresa, por lo que funciona como un proceso empírico, poco profesional, basado en su experiencia y con visión de corto plazo, otorgando prioridad únicamente a ciertas áreas de la empresa según su criterio. Asimismo, la mezcla de factores como: planeación, estructura, tipo de dirección y sistema de control es clave en la determinación del fracaso o éxito de la organización. (p. 39-42).

En la actualidad, el control interno en las empresas se ha convertido en uno de los temas más importantes en la gestión de un negocio, ya que permite evaluar con una mayor precisión el desempeño de la empresa en relación al logro de sus objetivos (Choix & Velasquez, 2012).

Dentro de los distintos sistemas de control interno se encuentra el modelo COSO 2013 (pp.23), desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission el cual tiene las siguientes características:

- Eficiencia y eficacia en sus operaciones.
- Fiabilidad y cumplimiento de los informes financieros.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Las pequeñas y micro empresas (PYMES) se caracterizan por no contar con un sistema de control interno efectivo, ya que la mayoría son empresas familiares y consideran que no es necesario contar con controles y por la falta de formalidad de estas.

Asimismo, al no contar con un nivel de formalización adecuado, las empresas no tienen mecanismos o herramientas adecuadas, es decir no cuentan con de manuales de procedimientos o políticas que sean conocidos por los colaboradores de la organización.

Según información proporcionada por el diario gestión (2015), en el Perú se crean aproximadamente 583 empresas y se cierran otras 469 por día, esto se debe a la mala planificación financiera, uso inadecuado de recursos, al poco conocimiento que tienen del mercado, al intento de abarcar más de su capacidad , y a la falta de asesoría.

El principal problema por el cual las pequeñas y micro empresas fracasan es por falta de profesionalización. Esto implica que las organizaciones no han desarrollado un enfoque para lograr una mayor calidad del producto o servicio que ofrecen, tampoco cuentan con una estandarización de procesos, una mejora en la gestión de los empleados, con una planificación de acciones o un análisis de resultados.

Dentro de estas pequeñas y micro empresas, encontramos las empresas que se desempeñan en el sector de turismo. Este sector en la actualidad es uno de los más importantes en la economía del país, ya que de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo al cierre del año 2015, fue la tercera industria generadora del PBI, ya que su aporte representa el 3.9% .Asimismo, el ingreso por divisas representó \$ 4,151 millones, con lo cual significó un incremento del 47.5% entre el año 2011 al 2015. Además, contribuye con la generación de empleo, ya que los turistas necesitan

diferentes servicios como hospedajes, transporte terrestre, guías turísticos, restaurantes, entre otros.

Dentro de los diferentes tipos de turismo que se desarrollan en el país encontramos el de los buses panorámicos, este tipo de servicio brinda al turista un mayor confort, pues permite una mayor visión de los atractivos de cada ciudad de una manera innovadora. Este servicio turístico se encuentra tanto en Lima como en otras ciudades del país tales como Cuzco, Trujillo y Arequipa.

El objetivo del presente trabajo busca que las empresas de turismo específicamente las de buses panorámicos puedan conocer y evaluar el impacto del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y la relación que este tiene con la profesionalización.

1.2. Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 influye en la profesionalización de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana?

1.2.2. Problema Específico

1. ¿Cuál es el impacto del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 en el desempeño de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana?
2. ¿En qué medida el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 se orienta hacia la profesionalización de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana?

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis General

El sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 influye positivamente en la profesionalización de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana.

1.3.2. Hipótesis Específica

1. El sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 impacta en el desempeño de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana.
2. El sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 brinda el adecuado soporte para el logro de la profesionalización de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Evaluar el impacto del sistema de control de interno basado en el modelo COSO 2013 y su relación con la profesionalización de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana.

1.4.2. Objetivo específico

1. Analizar el impacto del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 en el desempeño de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana.
2. Determinar de qué manera el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 se encuentra orientado hacia el logro de la profesionalización de las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Sistema de Control Interno

El presente trabajo de investigación desarrolla el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y su influencia en la profesionalización para las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana. Por tal motivo, es importante dar a conocer que es el sistema de control interno.

2.1.1. Definición del Sistema de Control Interno

Según la real academia española (2001), el termino sistema se define como “Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.

Además, define el control como “comprobación, inspección, fiscalización e intervención”. Por último, define interno como “interior”.

Asimismo, es importante definir el control interno, revisando la literatura, diversos autores especializados en el tema lo definen de la siguiente manera:

Según COSO (1992), el control interno es un proceso ejecutivo de la junta de directores, autoridades y otros empleados para lograr los propósitos de estas categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de responsabilidad financiera que obedecen las leyes y actos jurídicos.

Además, el sistema de control interno es a menudo considerado como los procedimientos y prácticas detalladas que una entidad pone en marcha para detectar errores y prevenir el fraude. Sin embargo, el sistema de control interno es mucho más amplio, ya que debe ser entendido como un proceso por el cual la administración y los empleados de una empresa mantienen los riesgos en el negocio dentro de los límites aceptados. Este control también es utilizado para administrar los riesgos inherentes de una compañía (Marshall, 1995, p.2).

Por otro lado, el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable enfocándose el cumplimiento en diversas categorías. La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de una entidad, incluyendo los de desempeño, rentabilidad y salvaguardar los recursos. La segunda categoría se relaciona con la preparación de estados financieros confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros derivados de dichos estados. La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Estas categorías están orientadas para satisfacer diferentes necesidades. (Mantilla, 2005, p.4).

De acuerdo a Viloría (2005), para lograr sus objetivos, las organizaciones deben establecer un mínimo de reglas de operatividad, a las que se puede denominar control interno. Este comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adaptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia. (p.88).

Además, es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una empresa, con el fin de procurar que todas las actividades de operaciones y la administración de la información y los recursos se realicen para cumplir los objetivos previstos. (Mejía, Montes y Montilla, 2007, p.47).

Por otro lado, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2011) define el control interno como:

"... un proceso, efectuado por la junta de la entidad de administración, gestión y demás personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables". (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, 2011, p.113).

Según Lukas (2012), el control interno se puede dividir en dos tipos, los internos y externos. El interno consiste en la estructura de control de la empresa y de las subsidiarias que la conformen,

mientras que el externo puede ser definido como la regulación de las empresas del Estado o de los propios competidores. La adecuada base teórica acerca de control interno permitirá que la empresa pueda dilucidar la esencia de sus procesos, sus características y entender cómo interactúan.

De lo mencionado anteriormente, Lukas (2012) llega a la conclusión que el control interno es la actividad que cubre todas las actividades de la empresa e involucra a todas sus áreas y que toma en cuenta los objetivos, metas y tareas a fin de realizarlas de la forma más eficaz posible. Además, contempla como objetivo principal, la gestión eficaz del riesgo para la eliminación de errores y fraudes dentro de la empresa y el fortalecimiento de su posición en el mercado y optimización de rentabilidad. (p.150).

Adicionalmente, de acuerdo a Petrascu y Attila (2013), el control interno es un conjunto de procedimientos y políticas que brindan una seguridad razonable en los siguientes aspectos:

- En el logro de los objetivos de la empresa.
- En el reconocimiento y en la prevención de fraudes.
- Una mayor protección de la informa (p.4)

Se puede concluir, que la administración diseña un sistema de control interno para llevar a cabo los tres objetivos. Estos objetivos son brindar información financiera confiable, controles relacionados con operaciones y cumplir con las leyes y regulaciones. Este proceso, ayudará a las empresas a detectar y prevenir algún riesgo.

2.1.2. Características generales del Sistema de Control Interno

De acuerdo a Lukas (2012), el sistema de control interno es parte del sistema de gestión empresarial que asegura el logro de los objetivos de la empresa, un buen desempeño económico – comercial y un eficaz control de riesgos, lo cual permite reducir al mínimo el número de errores intencionales y no intencionales a fin de evitar fraudes durante el desarrollo de la empresa. (p.151).

Para Petrascu y Attila (2013) el control interno tiene las siguientes características:

- Relatividad: Los controles internos no aseguran una seguridad total que la empresa no se encuentre expuesta a los diferentes riesgos del negocio; sino que brinda solo una seguridad razonable.
- Universalidad: El control interno es un proceso que se lleva a cabo en todos los niveles de una organización, asimismo cada persona es responsable del control interno de su respectiva área. Además, este se encuentra en un constante cambio y es por ello que es necesario que sea adaptado con las actividades de la empresa. (p.8)

El control interno tiene como actividades principales proteger los recursos y bienes de posibles riesgos, garantizar eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones, facilitando que los funcionarios cumplan la misión institucional, velar que las actividades y recursos cumplan los objetivos de la entidad, garantizar la evaluación de la gestión organizacional, asegurar la oportunidad y confiabilidad de la operación, definir y aplicar medidas para prevenir riesgos.

Sus características principales son:

- Forma parte del sistema contable, financiero, de planeación, de información, y de operaciones.
- El gerente o representante legal es el responsable de que se establezca, mantenga y perfeccione de acuerdo a la naturaleza, estructura y misión organizacional.
- En cada unidad, área o sección, su encargado es responsable del sistema de control interno antes su jefe inmediato.
- La auditoría interna se encargará de hacer la evaluación independiente del sistema y propondrá recomendaciones al gerente para mejorarlo.
- Todas las transacciones deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna para preparar en igual forma informes operativos, administrativos y financieros. (Mejía, Montes y Montilla, 2014, pp.45-47).

2.1.3. Importancia del Control Interno

El Control Interno, entendido como un sistema, hoy en día es una necesidad importante en el proceso de mejoramiento continuo de cualquier entidad. Contribuye a garantizar el cumplimiento de las actividades internas de la organización y la fortalece para el desarrollo de su objeto social. Además, es un elemento esencial en el proceso administrativo, articula todo el sistema para que se cumplan satisfactoriamente los objetivos del plan de gestión y se logre la visión trazada de una compañía. (Mejía, Montes y Montilla, 2007 p.47).

Lukas (2012) afirma que la implementación efectiva de un sistema de control proporciona una ventaja competitiva para las empresas que lo lleven a cabo. El mercado se encuentra en constante evolución y ello amerita considerar al sistema de control como un instrumento y un medio de control de riesgos, que impactará en el desempeño de sus actividades y por consiguiente en el logro de sus objetivos. Ello también permitirá que la empresa pueda realizar una evaluación objetiva de sus posibilidades de desarrollo, detectar y eliminar las amenazas y riesgos a tiempo, así como mantener un nivel de riesgo aceptable. (p.142).

Por otro lado, Petrascu y Attila (2013) la implementación de un sistema de control interno es importante por lo siguiente:

- Genera una mayor descentralización de las actividades, ya que establece límites y responsabilidades al personal.
- Proporciona al responsable de cada área los medios necesarios para realizar un uso adecuado de los recursos y mejorar la eficiencia de la misma.
- Permite identificar y prevenir los errores o fraudes a los que se puede encontrar expuesta la organización.
- Permite obtener una mayor información transparente y fidedigna de la situación financiera de la empresa (pp.3-7).

2.2. Modelo Integrado COSO 2013

El cambiante entorno económico, las nuevas tendencias del mercado y los grandes fracasos financieros generaron la introducción de la normativa del control interno. Por ello, el control interno ha ido mejorando y eliminando los principales problemas relacionados con los objetivos y la confiabilidad en la información.

En la actualidad existen controles que abarcan una mayor cantidad de objetivos operacionales y la implementación de este es un componente básico y necesario para la gestión de las empresas.

En base a este concepto, surge el modelo de control interno COSO 2013 el cual es una oportunidad para la gestión de dar una nueva mirada al interior de las organizaciones y determinar los controles adecuados, considerando una amplia gama de información para evaluar la correcta estructura del control interno. (Dorsey, 2015).

2.2.1. Definición del COSO 2013

The committee of sponsoring organizations of the treadway commission, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” define el sistema de control interno COSO 2013 de la siguiente manera:

“.. Un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad por la administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de objetivos...” (COSO, 2013).

D’ Aquila (2016) afirma que el marco integrado de COSO es el control interno efectuado por la administración y los colaboradores de la empresa y es implementado con la finalidad de brindar una seguridad razonable respecto al logro de los siguientes objetivos:

1. Eficiencia y eficacia en las operaciones
2. Fiabilidad y cumplimiento de los informes financieros
3. Cumplimiento de las leyes y reglamentos. Estos tres objetivos están relacionados con los cinco componentes del COSO (p.23).

De acuerdo a NACD Directorship (2016, p.9), el COSO 2013, en su versión mejorada permite asegurar un control interno efectivo, para ello los directores deben garantizar que la administración evalúe la información ya sea financiera o no financiera, para evitar los fraudes ya sean informes de control interno, información para las entidades reguladores y para evitar la malversación de los activos y los diferentes actos ilegales.

Además, el modelo presume que para que el control interno sea eficaz, todos los componentes deben estar presentes y funcionando correctamente. De esta manera, el modelo ayudará a la administración en el diseño, implementación y realización del control interno. Sin embargo, este modelo no solo proporciona mayor orientación al momento de su aplicación, sino que si se aplica correctamente ayudará a establecer mayores controles internos eficaces, los cuales generaran un ahorro en los costos de las empresas.

En adición, el COSO 2013 pone mayor énfasis en la necesidad del juicio para evaluar si una empresa logra un control interno efectivo y reafirma la importancia del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, hace hincapié en tres cruciales elementos relacionados con el control de la eficiencia:

- El control interno es un concepto integral que abarca cinco componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, control actividades, la información y comunicación, y seguimiento).
- Juicio sobre el funcionamiento y la presencia del control interno, por medio del juicio de la relación de los 17 principios y sus componentes.
- La evaluación y prueba de control interno comienzan con los objetivos, más no con los controles. (Rittenberg, 2013).

2.2.2. Componentes y principios del COSO 2013

COSO (2013), menciona que el control interno será eficaz si todos los componentes están funcionando correctamente. Además, desarrolla 17 principios a través de sus 5 componentes. Estos principios ayudan a codificar los parámetros fundamentales de COSO 2013 y proporcionan claridad sobre lo que constituye un control efectivo. A continuación, se desarrollarán los componentes del marco integrado COSO 2013 con sus respectivos principios:

Primer Componente: Ambiente de Control

De acuerdo a Nurhayati (2016), este componente está conformado por todo el personal de la empresa que es capaz de generar un buen clima dentro de la organización. Para generar un buen clima, de acuerdo al autor, en primer lugar, el líder debe dar el ejemplo a todos los demás empleados de la empresa.

En segundo lugar, establece que se debe inculcar en la organización valores tales como la integridad, honestidad, la lealtad. En tercer lugar, afirma que la estructura organizacional de la empresa debe ser clara, ya que si existe algún problema se pueda identificar rápidamente a la persona que estaba a cargo de esa área y finalmente la labor que realicen el consejo de administración junto con el comité de auditoría y el auditor interno.(p.6).

De acuerdo al Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2013) estos cinco componentes conformados por 17 principios cuenta con los siguientes atributos que se muestran a continuación:

1. La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.

Atributos:

- Se establecen normas de conducta:
La alta dirección, con la orientación de la junta directiva define y comunica los estándares esperados de conducta que debe tener la organización, incluyendo la información necesaria para los responsables de la preparación de la información financiera. Tales estándares contienen la información que refleja las expectativas legales, éticas con la finalidad de evitar el riesgo.
- Promover la integridad y la ética:
El CEO y los miembros claves de la gestión en los distintos niveles de la empresa demuestran la importancia de la integridad y los valores éticos en toda la organización. Las formas y mecanismos para hacer esto pueden incluir:
 - Comunicaciones de la alta dirección que soportan los estándares esperados de conducta e integridad.

- Interacciones con los proveedores, clientes y otras partes externas que reflejan el trato equitativo y honesto.
 - Evaluaciones de desempeño e incentivos que refuerzan los estándares esperados de comportamiento y que estos sean coherentes con los objetivos de la entidad en todos los niveles de la organización.
 - Acciones correctivas cuando se producen desviaciones de las normas de conducta esperadas.
- El desarrollo de procesos con la finalidad de informar y responder rápidamente a las violaciones del código de conducta: La alta dirección desarrolla constantemente y sigue unos procedimientos con la finalidad de investigar con la mayor prontitud cualquier violación a los códigos de conducta y tomar las respectivas medidas correctivas de estos en cualquier nivel de la organización. El proceso incluye lo siguiente:
- Investigación de los casos en los cuales se presentan violación de los códigos, se deben investigar y obtener un entendimiento del problema y las circunstancias en las cuales se dio.
 - Determinar cómo y cuándo la violación de los códigos será comunicada y si esta se hará pública.
 - Comunicar a todo el personal de la compañía las investigaciones que son realizadas por la organización y las acciones correctivas a tomar.
 - Informar a la junta de las desviaciones en la aplicación de las normas.

2. El consejo de administración demuestra independencia de gestión y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.

Atributos:

- Establecimiento de las funciones, responsabilidades y delegación de las autoridades de la junta directiva: Las funciones, las responsabilidades, y los poderes de la delegación de la junta directiva son definidos en los estatutos de la organización de acuerdo con las regulaciones aplicables. Para

propósitos de reportes financieros, la junta se encarga de designar un comité de auditoría cuyas responsabilidades son las siguientes:

- Evaluar la efectividad del control interno sobre la información financiera, incluyendo la evaluación de riesgos, las deficiencias significativas.
 - La contratación y el pago del auditor externo.
 - La calidad de la información financiera y las revelaciones.
 - Establecer una comunicación formal entre la junta y el comité de auditoría para facilitar la discusión de los temas más importantes.
 - Evaluación por parte de la administración de los asuntos importantes, teniendo en cuenta el impacto potencial que podrían tener sobre los informes financieros y la necesidad de establecer las medidas correctivas necesarias.
- El establecimiento de las políticas y prácticas para las reuniones que se desarrollan entre la Junta directiva y la administración: La Junta directiva revisa y aprueba las políticas y prácticas que apoyan al desempeño del control interno en la organización. Estas se realizan en reuniones regulares que se desarrollan entre la junta y la administración. Los procesos y las estructuras de especial relevancia para el comité de auditoría son los que proporcionan la siguiente información:
- Un calendario que establece la frecuencia de reuniones con la administración.
 - Procedimientos para analizar el desempeño y desarrollo administrativo del control interno sobre la información financiera externa.
 - Autoridad para contratar a expertos, cuando sea necesario, y realizar una supervisión con la finalidad de observar si la administración resuelve adecuadamente las cuestiones que hayan sido planteadas por la junta.
 - Criterios y procedimientos para convocar reuniones especiales o urgentes cuando estas sean necesarias.
- El Comité de auditoría se junta periódicamente con los auditores tanto internos como externos, así como sus revisores independientes, de manera privada, cuando sea necesario, para discutir los siguientes temas:

- Los principales riesgos que enfrenta la organización.
- El alcance de la auditoría y las pruebas a realizar.
- Bases para la definición de la materialidad.
- Cambios en las políticas contables.
- Recursos y el personal empleado.
- Organización y cultura.
- Hallazgos importantes de auditoría.
- Calidad y fiabilidad de la información financiera.

3. La Dirección establece, con supervisión de la junta, líneas de comunicación, estructuras, las autoridades y las responsabilidades para el logro de los objetivos.

Atributos:

- La alta dirección se encarga de elaborar los organigramas para documentar, comunicar y hacer cumplir las obligaciones para el logro de los objetivos de la entidad. Los organigramas se utilizan para:
 - Establecer autoridades y responsabilidades.
 - Establecer canales de información y comunicación.
- Definir las autoridades en los diferentes niveles de la organización: En la asignación de autoridades y responsabilidades, la administración considera el impacto sobre el ambiente de control y la importancia de la segregación de funciones.
- Definir el papel de los auditores internos: La Junta Directiva faculta al área de auditoría interna para llevar a cabo sus propósitos, designar sus autoridades y responsabilidades, además de tener una comunicación directa con el comité de auditoría y la junta. El comité de auditoría participa activamente en la revisión de la evaluación de los riesgos de la compañía, asegurando que el plan de trabajo de auditoría interna tenga una calidad adecuada.

4. La organización demuestra un compromiso por atraer, desarrollar y retener a las personas competentes en alineamiento con los objetivos.

Atributos:

- Evaluar la capacidad del personal de finanzas:
La alta dirección evalúa la capacidad del personal que está involucrado en la elaboración y presentación de la información financiera, asimismo revisa los diseños y el desarrollo de sistemas de información financieros. La alta dirección evalúa la capacidad del área para identificar los problemas. Asimismo, evalúa las competencias que tiene el personal en el cual incluye el grado de habilidades técnicas, competencias y el grado de la carga de trabajo.
 - Evaluar la competencia y el comportamiento:
La organización inculca una comprensión y aplicación de las competencias y normas de comportamiento esperadas. La gestión comunica constantemente sus expectativas a través de sus políticas y evalúa a los empleados a través de:
 - El desarrollo de incentivos y recompensas que tienen en cuenta las dimensiones múltiples de la conducta y el rendimiento.
 - El desarrollo de un proceso de evaluación que confirman el conocimiento que tiene los colaboradores de las normas y además muestra su situación dentro de la empresa.
 - Cambiar el proceso de evaluación del desempeño cuando sea necesario basándose en las lecciones aprendidas o cuando ocurra un cambio de estrategia o de objetivos operativos.
 - Apoyando continuamente el comportamiento que sea coherente con las normas de competencia de la organización.
 - Selección apropiada de los proveedores de servicios externos:
La administración identifica los conocimientos y la experiencia necesaria para lograr llegar a sus objetivos, es por ello que decide evaluar si cuenta con el personal que tenga las capacidades y conocimientos necesarios o subcontrata un tercero. El criterio para la selección de los proveedores externos, no solo se basa en las habilidades o la experiencia que este pueda tener, sino también teniendo en cuenta las políticas y normas de la compañía respecto a la selección de proveedores.
- 5. La organización retiene a los individuos responsables y competentes para el cumplimiento de su control interno y lograr cumplir con sus objetivos.**

Atributos:

- Definir y confirmar responsabilidades:
La administración busca reforzar su responsabilidad con la finalidad de tener un control interno más efectivo. En la consecución de los objetivos. El consejo de administración y la alta dirección buscan mantener una filosofía y un estilo que demuestre un fuerte compromiso con la ética, integridad y la competencia.
- Establecer indicadores de desempeño, incentivos y recompensas:
La alta dirección define las medidas de desempeño, incentivos y recompensas que son los siguientes:
 - Que los indicadores estén alineados con los valores éticos de la entidad. El desarrollo de estos indicadores será en todos los niveles de la organización que ellos estimen necesarios para apoyar la gestión y asegurar el cumplimiento de los objetivos en corto y largo plazo.
 - Asimismo, el desarrollo de estos indicadores será en todos los niveles de la organización que ellos estimen necesarios para apoyar la gestión y asegurar el cumplimiento de los objetivos en corto y largo plazo.
- Evaluar las medidas de rendimiento, incentivos y recompensas:
El Consejo de administración y gestión evalúa periódicamente la idoneidad de las medidas de rendimiento para determinar si tienen la influencia prevista sobre como las personas responden a las presiones, incentivos y recompensas. Esta evaluación puede incluir:
 - Reevaluar las medidas de rendimiento, teniendo en cuenta las tendencias del sector, los cambios regulatorios;
 - o cambios en los objetivos de la entidad.
- Tener en cuenta las presiones excesivas.
- Hacer cumplir las entregas de información a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.
- Evaluar el desempeño del personal involucrado.

Segundo Componente: Evaluación del riesgo

El riesgo se define como la posibilidad de que ocurra un evento y afecte negativamente al logro de los objetivos. Todas las entidades se enfrentan a una variedad de riesgos, ya sean internos y externos. Por ello, deben considerar el componente de evaluación de riesgos como un proceso dinámico para identificar y evaluar los riesgos. También requiere que la administración evalúe el impacto de los posibles cambios en el ambiente externo y dentro de los negocios similares que pueden hacer que el control interno sea ineficaz.

Además, la identificación y análisis de los riesgos se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. Los principios que se relacionan a este componente son la organización específica, objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos para determinar cómo deben de administrarse, la organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos, la organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

A continuación, se desarrollarán los siguientes cuatro principios:

6. La organización específica los objetivos para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.

Atributos:

- Identificación de las cuentas de los estados financieros, revelaciones y las aserciones:
La gestión especifica los objetivos relativos a la preparación de los estados financieros, incluyendo las revelaciones, e identifica las cuentas de los estados financieros basados en el riesgo material que estos representan.
- Especificar los objetivos de los reportes financieros:
La gestión especifica sus objetivos respecto a los reportes financieros. Se establece que estos objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes, como parte de su control interno, evalúa si estos objetivos son coherentes con los principios contables.
- Evaluar la materialidad:
La gestión evalúa la materialidad de las cuentas importantes, donde tiene en cuenta los

factores cuantitativos y los cualitativos. En la evaluación de estos, la empresa puede tener en cuenta lo siguiente:

- Particularidad de las transacciones.
- El tamaño de las transacciones de los estados financieros (Ej. Activos, pasivos, total ingresos, utilidad neta).
- Quienes utilizan los estados financieros (Ej. Empleados, clientes, entidades reguladoras, inversionistas, proveedores, acreedores).

7. La organización identifica los riesgos para la consecución de los objetivos a través de los análisis de riesgos como base para determinar como el riesgo debe ser gestionado.

Atributos:

- La gestión incluye un proceso de identificación de riesgos de omisión material y la tergiversación y probabilidad de ocurrencia de los riesgos para aseveraciones de los estados financieros pertinentes para cada cuenta y revelación significativa. El proceso de identificación de las unidades de negocio incluye conversaciones con cada unidad de negocio o líder del proceso. También incluye la identificación de los sistemas de tecnología de información que soportan los procesos de negocio que son relevantes para los objetivos externos de información financiera.
- La gerencia identifica los riesgos para el logro los objetivos de información financiera. El proceso de identificación de riesgos considera tanto los factores cuantitativos y cualitativos, incluyendo los siguientes:
 - El impacto potencial de los objetivos en los estados financieros se mide cuantitativamente, cada cuenta se evalúa en relación a su respectiva categoría, como el total de activos o ingresos. La administración también evalúa cualitativamente el potencial de ciertas cuentas para ser subestimada, teniendo en cuenta las características cuantitativas y cualitativas. Además, las cuentas se clasifican como alta, media y baja, en función de su impacto en los estados financieros. Cuando los riesgos varían según la subcuenta, la administración considera de riesgo en ese nivel.

- La gerencia considera factores internos tales como el volumen de las transacciones a través de una cuenta, el juicio, y los principios de contabilidad. La administración también tiene en cuenta factores externos, como las condiciones económicas de la industria de la competencia; el entorno normativo y político, los nuevos reglamentos que afectan a la cuenta y los cambios en la tecnología, las fuentes de suministro, las demandas del cliente, o los requisitos de los acreedores.
 - La administración considera los procesos de negocio que generan las transacciones en cada uno de los rubros de los estados financieros, teniendo en cuenta la complejidad del proceso, centralización o descentralización de la información, sistemas informáticos que apoyan el proceso, los cambios hechos o nuevos procesos añadidos, y la interacción con las partes externas tales como proveedores, acreedores, accionistas o clientes.
 - La administración evalúa el riesgo de errores relacionados a fraude.
 - Se consideran factores internos globales de la entidad, tales como la naturaleza de las actividades de la empresa, el acceso de los empleados a los activos, el número y la calidad del personal y de los niveles de formación previstas, los cambios en los sistemas de información, cambios en la organización (por ejemplo, cambios en el personal de alto nivel o responsabilidades).
- Reunión con el personal de la entidad.
 - La administración analiza la importancia de los riesgos identificados en función a la probabilidad de que ocurra el riesgo y el riesgo inherente de una omisión material y la tergiversación de los objetivos de información financiera externa de la entidad. Con base en los resultados del análisis, la administración determina la forma de gestionar los riesgos a un nivel tolerable.
 - La administración considera factores externos que pueden influir en el logro de los objetivos de la información financiera, como, los cambios económicos, naturales, nuevas normas, cambios de leyes y reglamentos, desarrollos tecnológicos, etc. También considera los factores internos como el uso de los recursos de capital, cambios en las responsabilidades de gestión, consideraciones de contratación y formación de personal, accesibilidad de los empleados a los activos, etc.

- La administración considera una variedad de respuestas que son evitar el riesgo, aceptar, reducir, transferir. En este proceso, la administración puede considerar los riesgos únicos relacionados con la información financiera o una combinación de riesgos.

8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.

Atributos:

- Considerar las varias formas en la que puede producirse el fraude.
- Tener en cuenta los factores de riesgo.
- Evaluar los incentivos y las presiones.
- Evaluar las oportunidades.
- Evaluar las actitudes.

9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el Sistema de Control Interno de la compañía.

Atributos:

- Evaluar los cambios en el entorno externo.
- Evaluar los cambios en el modelo de negocio.
- Evaluar los cambios en el liderazgo.

Tercer Componente: Actividades de Control.

De acuerdo a Nurhayati (2016), las actividades de control son procedimientos que deberían eliminar la oportunidad de que se cometa un fraude dentro de la organización. Los procedimientos incluyen: separación de funciones, un correcto sistema de autorización, observaciones físicas de los activos de la empresa y un correcto uso y registro de la información. (p.7).

10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos.

Atributos:

- Integrarse con la evaluación de riesgos.
- Determinar los procesos del negocio que sean relevantes.
- Tener en cuenta los factores específicos de la entidad.
- Evaluar una mezcla de tipos de actividades de control.

11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Atributos:

- Establecer actividades de control de procesos de gestión de seguridad que sean pertinentes.
- Establecer actividades de control relacionados con la infraestructura de la tecnología y que estos sean pertinentes.
- Determinar la independencia entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y en los controles generales.

12. La organización implementa las actividades de control y procedimientos para el desarrollo de las políticas.

Atributos:

- Establecer políticas y procedimientos para apoyar la implementación de las directivas de la administración.
- Contar con el personal competente.
- Tomar las acciones correctivas.

Cuarto Componente: Información y comunicación.

La información es necesaria para las compañías para llevar a cabo las responsabilidades para soportar el logro de los objetivos. La administración obtiene y utiliza la información relevante y de calidad de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento del control interno. La

comunicación en las organizaciones es continua e interactiva abarcando a todo el personal. A continuación, se desarrollarán los siguientes tres principios:

13. La organización obtiene, genera y utiliza la información de forma pertinente, con la finalidad de apoyar el correcto funcionamiento de los otros componentes del control interno.

Atributos:

- Obtención de información de fuentes externas:
El personal contable y financiero de la empresa debe reunir información relevante que permita a la empresa tener un mejor desempeño de sus actividades. Para ello, puede acceder a distintas fuentes de información como:
 - Suscripciones a publicaciones de la industria o revistas de normativa del sector.
 - Participación en conferencias relacionadas a la industria.
 - Reportes de investigaciones de la industria.
- Obtención de Información de Gestión para no Financieros:
El desempeño de la organización también se ve afectado por los nuevos eventos, cambios y tendencias del mercado, ello se traduce en información no financiera necesaria para elaborar la información contable con impacto en revelaciones y actividades de control. Es importante organizar reuniones con todas las áreas de la organización, incluyendo operaciones, recursos humanos, departamento legal y marketing, donde deberá discutirse temas como:
 - Ingresos o salidas en la cartera de clientes, proveedores o grupos de interés.
 - Impacto de la rotación de empleados.
 - Indicios de conductas inapropiadas o poco éticas ocurridas en la organización
 - Comparación de presupuesto vs. Resultados actuales y expectativas proyectadas.
 - Quejas de consumidores o proveedores
 - Aspectos legales, contractuales o de controversia

14. La organización comunica internamente la información, en los cuales incluyen los objetivos y las responsabilidades del control interno, asimismo las acciones necesarias para apoyar el correcto funcionamiento de los demás componentes del control interno.

Atributos:

- Comunicar la información relacionada con el control interno al personal de la organización.
- Comunicarse con el consejo de administración.
- Proporcionar líneas de comunicación independiente.
- Seleccionar el método más efectivo de comunicación.

15. La organización comunica a las partes externas información relacionada al funcionamiento que afecta a los otros componentes del control interno.

Atributos:

- Comunicar a las partes externas.
- Proporcionar líneas de comunicación independientes.
- Seleccionar el método de comunicación relevante.
- Comunicarse con el consejo de administración.

Quinto Componente: Actividades de monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones en curso por separado para determinar si los componentes del control interno están presente y funcionan correctamente.

Atributos:

- Evaluar objetivamente.
- Utilizar personal con conocimientos.
- Establecer un entendimiento básico.
- Ajustar el alcance y la frecuencia.

- Considerar una mezcla de evaluaciones continuas y separadas.

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de una manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según sea el caso.

Atributos:

- Evaluar los resultados.
- Comunicar las deficiencias de la gestión.
- Informe de las deficiencias a la alta dirección y el consejo de administración.
- Seguimiento de las acciones correctivas.

2.2.3. Evolución del COSO

En 1985 fue constituida The Committee Treadway el cual es patrocinio de cinco organizaciones profesionales en los Estados Unidos, con el objetivo de investigar las causas que generaba el fraude en la preparación de estados financieros en las compañías públicas. Al terminar su trabajo, esta comisión divulgó su informe en octubre de 1987 incluyendo la identificación y comprensión de los factores que intervienen en la preparación de estados financieros fraudulentos, la evaluación del riesgo de información financiera fraudulenta; y como ser prevenida y detectada el diseño e implementación de información financiera fraudulenta.

El equipo de trabajo designado por las mismas organizaciones que patrocinaron The Committee Treadway, recibió el nuevo encargo de llevar a cabo un estudio más amplio sobre el control interno. Los primeros autores del Marco Integrado de Control Interno fueron socios y personal de Coopers & Lybrand; profesionales de otras firmas de auditoría; auditores internos; ex funcionarios de la Bolsa de Nueva York; y ex – directores ejecutivos de compañías quienes publicaron el borrador, por primera vez, el 12 de marzo de 1991.

En setiembre de 1992, the Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO), divulgó el Marco Integrado de Control Interno donde es posible evaluar el riesgo y la efectividad de los sistemas de control interno, con base a tres objetivos: operaciones, información

y cumplimiento. Adicional, a ello desarrollaron cinco componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Sin embargo, uno de los cambios más resaltantes entre la versión del borrador del 1991 y la versión final del COSO, fue el tratamiento del componente objetivo, ya que COSO 1992, mencionaba que su eliminación fue porque los objetivos comprendían una actividad netamente gerencial y no debían de formar parte del Marco Integrado de Control Interno.

En mayo de 1994, de acuerdo a Fonseca (2011) apareció the Reporting to External Parties, en el que la organización COSO aclaró que el objetivo del control interno es la efectividad y eficiencia de las operaciones y salvaguardar los activos, en respuesta a la observación efectuada por the Government Accountability Office (GAO) (p.19).

En 2004, Fonseca afirma (2011) que la Organización COSO elaboró el estudio sobre Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management Framework- ERM). En este estudio se considera al control interno como un proceso realizado por la junta de directores, gerencia y personal, con el fin de identificar eventos potenciales que podrían afectar a la compañía y gestionar sus riesgos dentro de niveles aceptables (p.20).

En 2006, se divulgó la Guía de Control Interno sobre información financiera y dirigida a las pequeñas compañías públicas, la cual fue simplificación del COSO dirigidas a las pequeñas empresas. Aunque la tendencia a clasificar a las compañías en: pequeñas, medianas y grandes es solamente ilustrativa, la guía considera que el término pequeños negocios tiene las siguientes características: pocas líneas de negocios o pocos productos por línea, concentración del enfoque de mercadeo por canal o geográfico, liderazgo de la gerencia sobre intereses importantes o derechos propios, menor complejidad en el sistema de procesamiento de transacciones y poco personal para el desarrollo de las actividades en la compañía. Por lo tanto, esta Guía, proporcionó veinte (20) principios para evaluar la efectividad del control interno en las pequeñas empresas.

En 2009, COSO publicó la Guía de Monitoreo para Sistemas de Control Interno. Esta guía, plantea que para garantizar el efectivo funcionamiento del monitoreo, entre otras acciones, debería definirse la estructura para asignar los roles de monitoreo, y diseñar una línea de base

entorno al nivel de conocimiento del control interno, sobre los puntos clave que se ocupan de los riesgos más importantes de la organización.

Diversas consideraciones impulsaron al comité COSO a revisar su marco integrado del año 1992, ya que numerosas organizaciones habían fracasado durante los últimos 20 años a causa de ineficiencia en la gestión de riesgos y controles internos relacionados. Otros factores que influyeron en la decisión de la junta fueron:

- Los cambios en la tecnología y sus riesgos asociados
- Cambios en el gobierno corporativo y las expectativas de los encargados al gobernar
- El aumento de la interdependencia de las organizaciones
- La mayor demanda del control interno
- Mayor atención en la evaluación de riesgos
- Una mayor demanda de nuevas formas de presentación de informes del desempeño de la organización
- Aumento de la importancia del cumplimiento de las operaciones

Por estos factores, COSO primero buscó la retroalimentación desde sus diferentes componentes globales para determinar si el marco debía ser cambiado. COSO se reunió con un equipo de investigación con experiencia y un grupo de asesoramiento diverso que incluye representantes de sus organizaciones interesadas, tales como el IIA, así como los principales reguladores y otras personas que pudieran resultar afectadas por los cambios en el marco. El grupo llevó a cabo un estudio para examinar el marco de 1992, y llegó a la conclusión de que se mantuvo conceptualmente sólido. Pero también encontró que, mediante la actualización de algunos de los principios fundamentales de COSO, podría hacer el marco aún más fácil de usar y aplicable a las organizaciones de hoy en día. Trabajando con el grupo asesor, y las aportaciones de constituyentes públicos, la junta creó la revisión de 2013.

Por este motivo, en el año 2013, el comité COSO implementó un marco integrado de control interno con sus respectivos cinco componentes y sus 17 principios.

2.3. Profesionalización

De acuerdo a Hernandez, Medina, Borré & Chacin (2015, p.3) la profesionalización empresarial es un proceso que permite a la organización la creación de estructuras de gestión y gobierno empresarial, así como la formalización de sus políticas, planes y prácticas que regulen las relaciones entre los diferentes individuos que forma parte del sistema de la organización (empresa, familia y propiedad). Ello permitirá que la empresa tenga la capacidad de adaptarse a los cambios que existen en el mercado y llegar a ser más competitivos.

Para Rizo (2012) la profesionalización busca definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias para poder alcanzarlos, cuenta con una adecuada segregación de funciones y de responsabilidades, realizan constantemente un análisis continuo de la información financiera y operativa y finalmente busca mostrar la información de una forma transparente y oportuna.(p.22)

Las empresas buscan alcanzar la profesionalización de la dirección y del gobierno. Los órganos de gobierno son estructuras internas que agregan valor a la organización y constituye un núcleo a través del cual se determinan las directrices generales estratégicas y de funcionamiento (Hernandez, Medina, Borré & Chacin, 2015,p.4).

Para Llanos, Valenzuela, Pasten & Huepe (2011) uno de los principales factores en el éxito de la profesionalización es la cultura. Entre las principales variables que determinan el éxito de este se encuentran: orientación a largo plazo y adecuados canales de comunicación (p.3).

2.3.1. Tipo de profesionalización en las empresas

Para Sánchez (2015) existen diferentes tipos de profesionalización en una empresa, las cuales son las siguientes (p.2):

- Profesionalización centralizada:
En este tipo de empresas, todas las decisiones importantes son tomadas a largo plazo por el

CEO con la ayuda de sus colaboradores, estos demuestran capacidades de gestión empresarial. Este modelo de profesionalización fracasa cuando el equipo de colaboradores no cuenta con las capacidades adecuadas.

- Profesionalización democrática:
Las empresas que forman parte de este tipo de profesionalización suelen tener un mayor crecimiento. Pues existe un mayor involucramiento del personal en la realización de las estrategias, mediante el seguimiento de la realización y de los sistemas de control. Cuentan con una Junta Directiva de alta calidad. Asimismo destaca la presencia de directores independientes de gran calidad y con capacidad de tomar decisiones importantes para la organización.

2.3.2. Profesionalización en las pequeñas y micro empresas

De acuerdo a Rueda (2011), al momento de diagnosticar la situación de las pequeñas y micro empresas se puede observar las diferentes falencias que sufren, como por ejemplo una gestión administrativa pobre, lo cual genera un escaso nivel de profesionalización de cada uno de los integrantes de la organización. Asimismo, destaca que en este tipo de empresas existen dos debilidades resaltantes: Equivocado modelo de gestión de recursos y una limitada capacidad para el desarrollo de estrategias (p.1). Ante estas situaciones, la profesionalización es una de las herramientas más importantes que ayuda a disminuir los índices de fracaso de las empresas. Rueda (2011), plantea que con el proceso de profesionalización, las organizaciones lograrán implementar metodologías de trabajo de forma sistemática, lo que permitirá que desarrollen estrategias coherentes con el logro de los objetivos empresariales.

Este proceso se debe desarrollar de una manera gradual, ya que inicia en el instante que la organización diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades de cada trabajador. El proceso de implementación tendrá éxito si desde el inicio se adopta como estrategia de crecimiento un programa que se encargue de capacitar y promocionar a los colaboradores con la finalidad de evaluar de forma periódica y objetiva el desempeño de cada uno en la compañía (p.6).

2.3.3. Relación entre profesionalización y cultura organizacional

Según Muñoz y Castillo (2013), la cultura organizacional nace de la idea de que las empresas son sociedades pequeñas que se encuentran dotadas de procesos de socialización, normas y estructuras, en las que, por consiguiente se desarrollan rasgos culturales (p.261).

Esta influye en todos los niveles y procesos de una empresa y de esta manera ayuda a comprender la vida organizacional o a explicar a un mayor nivel diferentes desempeños (Muñoz & Castillo, 2013, p.261).

Ellos afirman que su influencia depende de la alineación que se produzca entre sus características y estrategias, asimismo es una fuente de ventaja competitiva y un factor clave de éxito (p.263).

Para Rueda (2011), si la alta gerencia no está involucrada con el proceso de profesionalización, no servirá pedir una mayor productividad y competitividad de los principales procesos, ya que la profesionalización debe ser parte de la identidad de una organización y debe estar dentro de su filosofía de mejora continua y cultura organizacional (p.7).

Aguilar, Lema y Guillamon (2010), afirman que la cultura organizacional influye en la planificación de las estrategias, en la profesionalización de toda la organización y en la implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas de desarrollo y crecimiento (p.19).

2.3.4. Beneficios y objetivos de la profesionalización

Para Rizo (2012), los beneficios que logra una empresa al profesionalizarse son los siguientes:

- Genera una transparencia en las operaciones diarias de la empresa.
- Promueve una cultura de cooperación y una filosofía de mejora continua.
- Permite que la organización tome decisiones inteligentes y supervisa los resultados que obtiene la organización de una manera eficiente.
- Profesionaliza a cada uno de los integrantes de la empresa.

- Desarrollo de programas de capacitación y desarrollo.
- La empresa tiene mejores oportunidades de financiamiento, ya que tiene los objetivos claros y cuenta con una adecuada estrategia.
- Genera un marco de permanencia de la organización.

Asimismo, Rizo (2012) afirma que los objetivos que se logran al implementarlo son los siguientes:

- Busca alcanzar un beneficio común entre todos los miembros de la empresa.
- Define claramente los objetivos de la organización.
- Permite realizar evaluaciones de manera objetiva y periódica del desempeño de cada uno de los miembros de la organización.

2.4. Turismo

Ortuño (1976) define el turismo como “La afición a viajar por el gusto de recorrer un determinado país” (p.3)

De acuerdo a la organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo “es un conjunto de actividades ya sean de producción o consumo que generan que las personas se desplacen de un lugar a otro y pasen al menos un día fuera de su domicilio, dentro de los motivos de viaje se encuentran las visitas familiares, turismo, salud, religiosos o deportivos” (p.4).

Asimismo, la organización presenta cuatro tipos de turismo de acuerdo con la característica y el tiempo de permanencia de estos:

1. Residente: Es aquella persona que permanece en un lugar al menos 12 meses seguidos, y en lo interno al menos 6 meses.
2. Visitante: Es la persona que permanece menos de un año.
3. Turista: Es la persona que pasa por lo menos una noche en un lugar.
4. Excursionista: Es aquella persona que pasa menos de veinticuatro horas sin pernoctar en el destino turístico (OMT, p.4)

Cuadro 1: Tipos de turistas

	Turismo internacional	Turismo interno
Residente	Permanece al menos 12 meses consecutivos.	Permanece al menos 6 meses consecutivos.
Visitante	Permanece menos de un año.	Permanece menos de un año.
Turista	Pernocta por lo menos una noche.	Pernocta por lo menos una noche.
Excursionista	Permanece menos de veinticuatro horas.	Permanece menos de veinticuatro horas.

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Según las actividades desarrolladas, Cardenas (1999) clasifica el turismo de la siguiente manera:

- Convencional: descanso, sol y playa.
- Deportivo: Tradicional, de aventura, sol y nieve.
- Por afinidad: Científico y negocios.
- De incentivo: De negocios, de congresos, de convenciones.
- Especializado.

En este sentido, podemos afirmar que el turismo consiste en el desplazamiento de una persona de un lugar a otro, diferente de su lugar de residencia, el motivo para desplazarse de un lugar a otro puede ser varios como motivos de trabajo, visita a familiares, participar en congresos, negocios o vacacionales, asimismo este compromete una serie de sectores de la economía, ya que los turistas necesitan una serie de servicios tales: Hospedajes, alimentación, transportes, guías turísticos, entre otros, los cuales son vitales para que este desarrolle todas las actividades requeridas durante su estadía en ese destino.

El concepto de “Turismo” de acuerdo a varios autores se sitúa en la época denominada “El siglo de las luces”, cuya expresión aparece en el libro de Richard Lassels denominado “The voyage of Italy” del año de 1670, en el cual describe el viaje a Italia que a partir de 1630 realizaban las elites culturales del norte de Europa para fortalecer su formación cultural y política. (Bulla, Hernando, Barbosa y Giovanni, 2013, p.7).

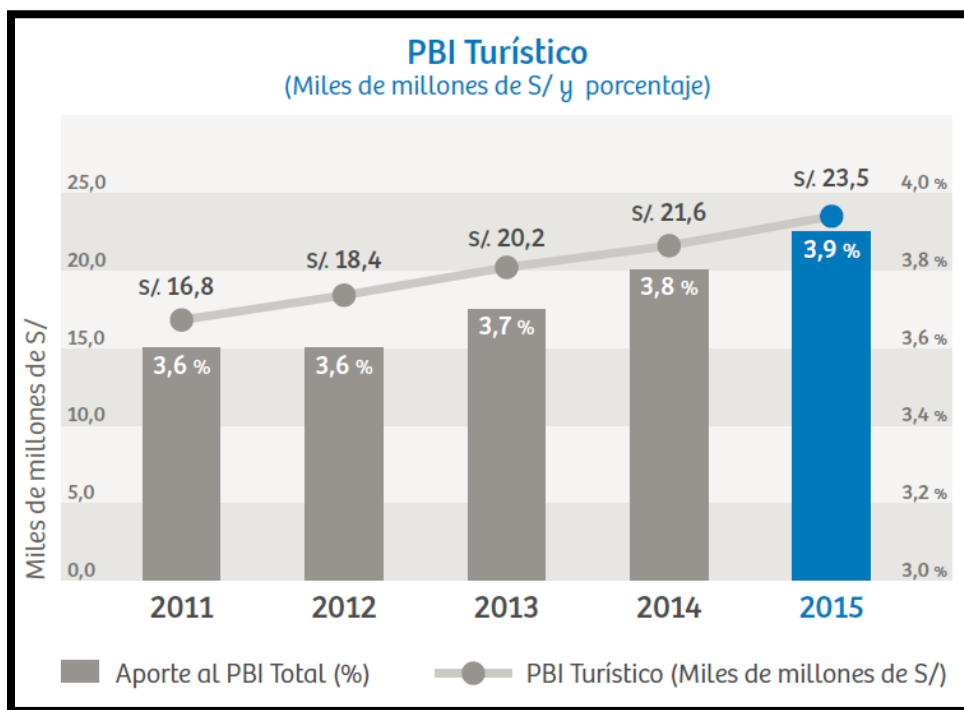
El término de “Turismo” aparece por primera vez en el año 1800 para designar a los que hacían el Gran Tour, este fue un fenómeno cultural en el que todo aquel joven inglés que había sido bien educado tenía que realizar un viaje en Europa al modo Rosseauniano como parte de su cultura. (Bulla, Hernando, Barbosa y Giovanni, 2013, p.7).

2.4.1. Turismo en el Perú

El turismo es uno de los sectores de la economía que ha tenido un crecimiento y desarrollo constante. Se caracteriza por tener un carácter transversal, ya que está conformado por diversos sectores tales como transporte, hospedajes, restaurantes los cuales proveen de bienes y servicios a los diferentes turistas que llegan al país.

De acuerdo a estudios realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2016) el PBI del sector turismo representa el 3,9% del PBI nacional, este ha sido impulsado principalmente por actividades económicas tales como el de transportes (aéreo, carretera, alquiler de autos), alojamiento, alimentación, agencias de viaje, producción y comercio.

Grafico 1: Evolución del PBI Turístico



Fuente: INEI/MINCETUR

2.4.1.1. Visitantes internacionales que visitan el país

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016) durante el año 2015 llegaron aproximadamente 3.5 millones de personas, superando el número de turistas que visitaron el país durante el 2014. Dentro de los principales turistas internacionales que visitan el país se encuentra Chile, Estados Unidos, Ecuador, Argentina, Colombia, Costa Rica, México, España, entre otros. Este ingreso de turistas durante el 2015 generó que el PBI del sector turístico genere S/23,5 millones de soles.

Cuadro 2: Visitantes internacionales por país de origen

País de residencia	Enero-Diciembre		Flujo 2015-2014	Var 2015-2014 (%)	Participación 2015 (En porcentaje)
	2014	2015			
1. Chile	903 793	984 584	80 791	8,9	28,5%
2. Ecuador	223 995	256 127	32 132	14,3	7,4%
3. EE.UU	514 227	545 212	30 985	6,0	15,8%
4. Argentina	155 931	170 960	15 029	9,6	4,9%
5. Colombia	151 876	165 384	13 508	8,9	4,8%
6. Costa Rica	11 452	24 874	13 422	117,2	0,7%

2.4.2. Buses panorámicos

Los buses panorámicos en la actualidad constituyen un medio de transporte atractivo y eficiente para los turistas que deseen tener un recorrido por los diferentes atractivos turísticos con los que cuenta una ciudad. Esta idea de turismo es uno de los servicios más utilizados en varios países del mundo, ya que es un servicio confiable y seguro, además permite apreciar los diferentes atractivos gracias a las facilidades panorámicas que estos buses presentan.

Este servicio se caracteriza por recorrer los principales atractivos que tienen las ciudades, y tiene un menor costo en comparación con otros medios de transporte como el tren y el avión.

La idea del negocio surgió en el año 1998 con la marca City Sightseeing, luego que se realizaran diferentes estudios de mercado a los turistas de la ciudad de Sevilla en España. El estudio fue favorable, ya que en este modelo de negocio se priorizó la seguridad y la calidad. Finalmente, en

el año 1999, la franquicia City Sightseeing lo puso en marcha en el World Travel Market de Londres.

La marca y el modelo de negocio se fueron expandiendo por todo el mundo, inicialmente por el Reino Unido y en la ciudad escocesa de Glasgow y luego se instaló en la ciudad de Camberra en Australia. Para el año 2000, las operaciones se expandieron para las ciudades de Edimburgo, New York, Copenhague, Estambul y también en ciudades de España e Italia.

2.5. Pequeñas y microempresas (PYMES)

2.5.1. Definición de pequeñas y microempresas (PYMES)

De acuerdo a Arbulu & Otoyá (2006), la PYME (Pequeña y micro empresa) es definida como una unidad económica que está constituida por una persona natural o jurídica, esto se realiza bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial. Su principal objetivo es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes u ofrecer servicios (p.32).

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1086, Artículo 2, las PYMES deben tener las siguientes características:

- En el caso de una microempresa esta debe tener de uno hasta diez trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
- En el caso de una pequeña empresa debe tener de uno hasta cien trabajadores y tener ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 UIT.

Para Choix y Velasquez (2012), las PYMES son entidades independientes, con una alta participación en el mercado de comercio, con poca participación en el mercado industrial ya que este mercado requiere una gran inversión, están conformados por empresas de tamaño micro, pequeño y mediano (p.3).

Choix y Velasquez (2012) aseguran que las empresas PYMES tienen las siguientes características:

- Al ser administrada por los mismos dueños, las personas que tienen la capacidad de tomar decisiones son pocas y muchas veces las toman sin tener en cuenta el impacto financiero de estas.
- Tienen pocos accionistas y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo.
- Reflejan los objetivos personales del propietario de la empresa.

Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tienen contactos limitados en el mercado financiero y poco acceso a un financiamiento bancario.

2.5.2. El control interno en las empresas y microempresas (PYMES)

En todas las empresas, independiente de su tamaño, es necesario tener un adecuado control interno, contar con controles permite a las empresas disminuir riesgos y fraudes, asimismo permite salvaguardar los activos de las organización. Sin embargo, muchas de las PYMES no cuentan con un sistema de control interno en cada uno de sus organizaciones, principalmente porque muchas de estas trabajan en un nivel de informalidad, lo cual dificulta la implementación de este. Choix y Velasquez (2012, p.7) proponen la siguiente estructura básica de control, este se basa en los componentes que conforman el modelo COSO:

- Ambiente de control: Este componente marca la pauta del funcionamiento de una organización y es importante porque permite que los empleados conozcan la importancia que tiene el control interno en la empresa. Es la base de todos los demás componentes, ya que aporta una estructura que permite el logro de los objetivos. Los factores que influyen son los valores éticos, integridad y la capacidad de los colaboradores.
- Evaluación de riesgos: Las empresas independientemente de su tamaño se encuentran expuestas a diferentes riesgos. Esto permitirá a las PYMES identificar analizar y cuantificar los riesgos. Asimismo pueden determinar la magnitud, probabilidad de ocurrencia y las posibles consecuencias que puede generar. Este proceso se debe desarrollar de manera continua, debido a que es una actividad básica para la empresa. Esta evaluación tiene que estar orientada al futuro, permitiendo que los dueños o los encargados de cada área puedan anticipar el riesgo de una manera más eficiente.

- Sistemas de información: El área contable se encarga de recepcionar la información de las diferentes áreas, luego las procesa y genera la información financiera, la cual es de vital importancia porque permite que los grupos de interés tomen decisiones. Sin embargo, muchas de las pequeñas y microempresas en la actualidad no cuentan o no entienden la importancia que tienen estos sistemas. En un mundo globalizado, es casi imposible que una empresa realice una gestión eficiente si no cuenta con una adecuada tecnología de información (IT). Un sistema de información en una PYME debe ser adecuado para el tamaño de la organización y que sea de fácil entendimiento para la gerencia y para los colaboradores.
- Actividades de control: Están constituidos por las prácticas y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable con la finalidad de proporcionar seguridad razonable para que logren sus objetivos. El hecho que existen políticas o procedimientos no asegura que estos se cumplan de manera eficiente. Este control deben ser desarrollado en toda la empresa y en todos los niveles e incluyen detalles como: autorizaciones, aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, protección de los activos y segregación de las funciones. Las PYMES también pueden enfocarse en el desarrollo de controles, los cuales se dividen en:
 - Control preventivo: Se hace con la finalidad de evitar errores en las transacciones.
 - Control detectivo: Su finalidad es descubrir los errores o desviaciones que no fueron detectados en el preventivo.
- Monitoreo: Los sistemas de control interno que posee una empresa requieren una constante supervisión, esto se hace de comprobar el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. En este componente se debe realizar una supervisión continua, evaluaciones periódicas o realizar una combinación de ambas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones que realice la organización, dependerá de realizar una evaluación a los riesgos y evaluar la eficacia de los procesos de supervisión. Las deficiencias que sean encontradas deben ser comunicadas a los niveles superiores.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se desarrollará la metodología que se utilizará para el análisis del problema de investigación. Además, se definirá la metodología, población, muestra e instrumentos utilizados para el desarrollo del trabajo.

3.1. Metodología de investigación

En la presente investigación se empleará el método descriptivo, para Abreu (2015) este método realiza una exposición narrativa numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia (p.208).

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que realizamos entrevistas a profundidad con preguntas abiertas a los principales jefes de cada empresa. Por ello, es importante explicar el término investigación cualitativa.

3.2.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa para Mayer (2015) surgió en el siglo XX con el auge de las ciencias sociales. La investigación consiste en un conjunto de prácticas interpretativas. Es decir, que los investigadores cualitativos estudian las cosas en su entorno natural, en un intento de dar sentido o interpretar, fenómenos en términos de los significados que las personas traen a ellos (p.56). Esta investigación se caracteriza porque trabaja con preguntas abiertas, que pueden cambiar durante la investigación. La naturaleza flexible de este enfoque es una característica importante en este tipo de investigación. Para Arriaga y Pamer (2015), la investigación cualitativa tiene las siguientes características:

- Dentro de los objetivos de esta técnica de investigación se busca detectar nuevos conceptos, ideas, usos o necesidades, así como definir un problema, plantear una hipótesis.
- Es un tipo de investigación exploratoria.
- Las preguntas son abiertas.
- Los cuestionarios son indirectos estructurado y no estructurado.
- La flexibilidad de esta técnica es alta. (p.134.)

Se utilizará el enfoque cualitativo con el objetivo de obtener una mejor comprensión de las motivaciones del entrevistado, lo cual permite descubrir corrientes de pensamientos y opiniones adicionales a las encontradas en la investigación cuantitativa. Además, se utiliza este método para reforzar o incorporar hallazgos no identificados en la investigación. (Park J y Park M, 2016, p.4).

3.2.1.1. Población

La población es definida como el universo de elementos, en este caso, está conformado por empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, bajo las mismas condiciones y en un mismo entorno. De acuerdo a las investigaciones realizadas se determinó que hay dos empresas en Lima Metropolitana que ofrecen el servicio de turismo a través de buses panorámicos. Las cuales son:

- Mirabus: Empresa fundada en el año 2005, la cual se encarga de brindar al turista la posibilidad de conocer los diferentes lugares turísticos de Lima, de una forma increíble, ya que sus buses panorámicos le dan otra visión a la ciudad. En Lima ofrecen recorridos a los distritos de Miraflores, Centro Histórico de Lima, Pachacamac y la provincia del Callao.
- Turibus: Empresa constituida en el año 2014 que pertenece a una marca global que reúne a operadores de tours panorámicos alrededor del mundo bajo una imagen corporativa que asegura al viajero un paseo de calidad. En Lima, lo hacen a través de diversos tours que recorren distritos como Miraflores, Barranco, Centro histórico de Lima, Circuito mágico del agua y más.

3.2.1.2 Muestra

Debido al reducido número de empresas que ofrecen el mismo servicio, la muestra será el 100% de la población.

3.2.1.3. Instrumento: Entrevistas a profundidad

Los temas tratados en las entrevistas abarcaron el conocimiento que tienen del sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y la profesionalización. Los entrevistados fueron:

Cuadro 2

Características de los encuestados

Etiqueta	Empresa	Cargo
Edgar Reaño	Mirabus	Gerente General
Karen Robles	Turibus	Administradora

3.2.1.4. Descripción de la entrevista

Para el desarrollo de nuestra entrevista cualitativa desarrollamos una entrevista a los principales representantes de la empresa Mirabus y Turibus (Ver apéndice I).

Capítulo IV: Desarrollo

A continuación, desarrollaremos y evaluaremos cada una de las preguntas de la encuesta de acuerdo a los cinco componentes que componen el control interno basado en el modelo COSO y su relación con la profesionalización de las empresas.

4.1. Resultados del estudio cualitativo

Para el desarrollo de la investigación cualitativa se desarrollaron entrevistas con los representantes de las empresas Mirabus y Turibus, en esta conversación se les realizó preguntas abiertas relacionadas al sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y la profesionalización.

El gerente general, Edgar Reaño, de la empresa Mirabus mencionó que para él control interno es mantener una comunicación permanente con el contador para que los gastos incurridos estén documentados. Para la representante de la empresa Turibus, el control interno, se refiere a saber manejar el financiamiento (ingresos y gastos).

Por otro lado, ambos mencionaron que la gerencia si demuestra un compromiso con la integridad y los valores de su personal, pero que no cuentan con un código de ética. Además, mencionaron que sus estructuras organizacionales son adecuadas para el tamaño de su empresa, sin embargo no cuentan con flujogramas de los principales procesos, ni manual de funciones. Los objetivos y procedimientos a realizar solo son comunicadas de forma oral por la gerencia, es decir, no existe un plan estratégico donde se expliquen las políticas o procedimientos a seguir y los representantes principales consideran que la información mencionada anteriormente no es muy necesaria para el logro de los objetivos.

El representante de Mirabus, señaló además que existen muchos tipos de riesgos a los cuales su empresa está expuesta, como lo son la duplicación de facturas por conceptos de combustible.

Mientras que para Karen Robles, representante de Turibus, los riesgos son las posibles pérdidas que pueda haber dentro de la empresa o trámites pendientes por realizar con SUNAT.

Los representantes de cada empresa tienen una idea de lo que son los riesgos, sin embargo, no la tienen suficientemente clara como para poder identificar y evaluar los tipos de riesgos que impactan a la consecución de los objetivos. Adicional a ello no diseñan ni desarrollan actividades de control con la finalidad de mitigar los riesgos, es decir, no analizan los factores cuantitativos y cualitativos a los cuales se encuentran expuestas.

Se consultó sobre el entendimiento respecto a las actividades de control, el gerente general de Mirabus dio un ejemplo, el cual consiste en cruzar información con el proveedor y darle todas las facilidades al contador para que fiscalice mejor. Para la representante de Turibus estas actividades de control están relacionadas a los procesos administrativos y financieros para realizar cobranzas y pagos. Además, de ello comentaron que no utilizan matrices de control de riesgos, no tienen un inventario de las actividades de control, no cuentan con diagramas de flujos de sus procesos. Lo mencionado anteriormente hace que los riesgos sean difíciles de identificar y por ende mitigarlos.

La información y comunicación en la empresa Mirabus está enfocada en atender al contador o a las personas encargadas de los gastos de manera inmediata. Mientras que para la empresa Turibus esta información debe ser clara, específica y organizada. Estas empresas no utilizan fuentes de información externas, si bien tienen un interés real sobre el desempeño de la competencia, no consideran reportes de investigación de la industria que los ayude a comparar el crecimiento de su negocio con respecto al sector, específicamente en los buses panorámicos. Ambas empresas mencionaron que reconocen la importancia de evaluar el entorno y que sus empleados comunican a la gerencia posibles situaciones que pueden afectar la reputación y continuidad del negocio. Sin embargo, no han desarrollado estrategias formales para mitigar estos riesgos, no existen procedimientos establecidos, ni se ha evaluado cuantitativamente el impacto económico que se genera o pueda generarse. Estas empresas no han establecido políticas para salvaguardar la información financiera, pero sí reconocen la importancia de mantener la información de sus empresas de manera confidencial.

Por otro lado, los objetivos de estas empresas no son comunicados de manera formal a sus empleados, ya que ellos no cuentan con una idea clara de lo que la empresa busca obtener en el corto plazo. Estas empresas no cuentan con un buzón de denuncias, ya que la comunicación de los conflictos o situaciones poco éticas es efectuada de manera directa con las jefaturas o gerencia. Sin embargo, al no poder ser de manera anónima surge la posibilidad que no se comunique todo lo observado por temor a acciones en contra del denunciante.

Estas empresas no han destinado recursos ni personal responsable para llevar a cabo el seguimiento de factores económicos o regulatorios, estos controles son efectuados de manera empírica por los dueños de las empresas. Tampoco realizan evaluaciones acerca de la efectividad de control interno, ni mantienen una base que ayude a determinar el impacto de los eventos económicos, culturales, legales o laborales que puedan influir en el desempeño de los componentes del sistema de control interno. Las organizaciones entrevistadas reconocen no tener reuniones programadas en las que se puedan desarrollar actividades de supervisión, no conocen el impacto o las acciones a tomar para revertir dichas deficiencias.

Luego de realizar las preguntas abiertas enfocadas a control interno, se desarrolló preguntas respecto a la profesionalización donde ambas empresas comentaron que la gerencia es la única responsable de los objetivos y la única que los conoce de manera clara y precisa. Los colaboradores entienden que sus actividades se encuentran orientadas al crecimiento y rentabilidad de la organización, pero no se encuentran involucrados de manera activa en el logro de los objetivos pues no cuentan con metas, indicadores de desempeño establecidos. Según las respuestas de las organizaciones no han desarrollado un plan de contingencias frente a situaciones adversas de manera formal, esto es asumido por la gerencia, es decir, no existe un plan diseñado y comunicado a toda la organización que permita que todos los colaboradores tengan conocimiento acerca de las medidas a tomar frente a una situación adversa. Además, no hay un plan que contemple la ausencia temporal o permanente de algún colaborador clave. Debido a la pequeña estructura organizacional que tienen las empresas, cada colaborador tiene funciones establecidas y que difieren de las actividades que desarrolla cualquier otro colaborador. Sin embargo, ante la ausencia de personal clave, como la jefatura de operaciones o de marketing, únicamente la gerencia podría asumir dicha responsabilidad a través del conocimiento empírico que pueda tener acerca de las funciones del personal clave ausente.

Dentro de las conclusiones de nuestra investigación cualitativa podemos observar que los representantes de ambas empresas orientan su conocimiento de control interno al manejo eficiente de gastos y al correcto manejo financiero de la empresa. Asimismo, en el caso de la supervisión solo es realizada por la gerencia general y solo es comunicada de manera oral a los colaboradores, en el caso de los riesgos lo relacionan también con el tema de gastos o pérdidas financieras y no consideran la identificación, evaluación y mitigación de riesgos tanto operativos como financieros.

4.2. Caso practico

A continuación, se desarrollará un caso práctico el cual será analizado a través de los principios del marco integrado COSO 2013 y su influencia con la profesionalización.

4.2.1. Información de la empresa

La empresa de Agencia de viajes y guías turísticas inversiones y servicios Mirabus E.I.R.L. fue fundada el 13 de marzo del 2005 por el actual Gerente General de la compañía, el Sr. Edgard Reaño y se encuentra ubicada en la Av. José Larco 345 en el distrito de Miraflores. La organización inició sus operaciones en el negocio de tours en buses panorámicos por el distrito de Miraflores, siendo la primera en ofrecer éste tipo de servicio en el Perú. Actualmente, tras 11 años de exitoso camino, cuenta con 11 tours en diferentes distritos del departamento de Lima, adicionalmente ha incursionado en el negocio de disco bus, full days y paquetes turísticos en los departamentos de Ica, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Puno e Iquitos.

Misión

Brindarle al pasajero un servicio turístico de calidad, interesante, innovador y atractivo, ofreciéndole diversas opciones en cuanto a destinos, horarios, promociones y servicios especiales.

Los principales activos con los que cuenta la empresa son:

- Nueve buses panorámicos los cuales tienen una antigüedad entre 7 y 30 años.
- Dos buses anfibia
- Dos computadoras de escritorio, dos laptops y una computadora MAC.
- Dos bienes inmuebles (Oficina administrativa y cochera de buses)

Actualmente, la compañía cuenta con 40 trabajadores los cuales están conformados de la siguiente manera:

- Seis personas trabajan en el área administrativa de la empresa, la cuales son: Gerente General, Gerente Adjunta, Jefe de Marketing, Jefe de Operaciones y dos asistentes de Operaciones. La empresa no cuenta con un área contable pues este servicio es tercerizado.
- Los 34 trabajadores restantes son conductores de los buses, mecánico, un jefe de mantenimiento, pintor y lavador.

Gestión de Recursos humanos

En la actualidad la empresa no cuenta con un colaborador encargado del área de recursos humanos, pues el proceso de selección y reclutamiento de personal es llevado a cabo por diferentes colaboradores según el tipo de puesto requerido. En el caso de contratación de guías turísticos, un primer filtro es realizado por la Gerente adjunta de la empresa, la Sra. Mirtha Zumaeta, quien se encarga de entrevistar a cada uno de los postulantes al puesto. Luego, uno de los guías de mayor experiencia, a selección de la Gerente Adjunta, realiza una entrevista adicional para determinar que el nivel de conocimiento del idioma inglés y de cada uno de los lugares turísticos de los tours es el adecuado para el negocio.

En el caso del personal administrativo, luego del primer filtro efectuado por la Gerente adjunta, el Jefe de Operaciones el Sr. Rony Chávez, entrevista al postulante con el objetivo de determinar si cumple con las características y cualidades idóneas para el puesto.

De ser necesario contratar a conductores, el Gerente General, el Sr. Edgar Reaño efectúa el proceso de selección.

Competidores

Su competidor directo es la empresa Turibus, la cual se dedica al negocio de buses panorámicos y presta servicios turísticos a los siguientes destinos:

- Tour Centro histórico: En este tour se ofrece un recorrido a los principales atractivos del centro de Lima, donde también se realiza un recorrido por la Huaca Pucllana, Convento de San Francisco, Catacumbas y parque del amor.
- Tour barranco & Miraflores: Consiste en un tour por ambos distritos de la ciudad en el cual se aprecian los principales atractivos turísticos.

De acuerdo a lo conversado con la gerencia de Mirabus, consideran que ellos tienen ventaja competitiva sobre su Turibus por dos principales razones:

- Poseen una mayor capacidad operativa, ya que ellos cuentan con mayor cantidad de buses en comparación de su competidor.
- Consideran que tienen un mayor conocimiento del mercado, ya que ellos ofrecen más paquetes turísticos.

Principales fuentes de ingreso

Los principales ingresos obtenidos por la empresa provienen de los siguientes servicios:

- Lima de día: Consiste en un recorrido por los principales atractivos turísticos del centro histórico de la ciudad de Lima y Miraflores. En este servicio se recorrerá la plaza de Armas, plaza San Martín, el parque de la Reserva, parque de la Exposición. El recorrido dura aproximadamente tres horas y cuesta S/.75.00 para los adultos y S/.55.00 para los niños entre los 4 y 10 años.
- Lima noche más catacumbas de San Francisco: Se realiza un recorrido por los principales atractivos del centro de Lima. Dentro de los sitios turísticos se encuentran Palacio de Gobierno, Catedral de Lima, el Palacio Municipal, el Palacio de Justicia. El costo se encuentra entre los S/.75.00 para adultos y para niños entre los 4 y 10 años S/.55.00.

- Lima de noche y circuito mágico del agua: Se realizará un recorrido por las principales iglesias y plazas del centro de Lima, también se realiza un recorrido por el parque de las aguas del parque de reserva. El costo es de S/.75.00 para adultos y para niños de S/.55.00.

Análisis Foda de la empresa Mirabus

La empresa no cuenta con un análisis FODA. Sin embargo, se realizó un análisis en base a la información proporcionada por la empresa.

1. Fortalezas:

- Buena capacidad operativa (buses).
- Mayor número de paquetes y circuitos turísticos en comparación de su competencia directa.
- Buena relación con la municipalidad de Miraflores.
- Posicionamiento de mercado.
- Conocimiento del mercado
- Experiencia en el negocio
- Empresa ubicada en un lugar estratégico (distrito de Miraflores)
- Cuenta con buena publicidad en redes sociales

2. Oportunidades:

- Crecimiento constante del sector turismo en los últimos años.
- Estabilidad económica en el país.
- Nuevos espacios culturales y de entretenimiento como el parque de las aguas, la casa de la gastronomía, entre otros.

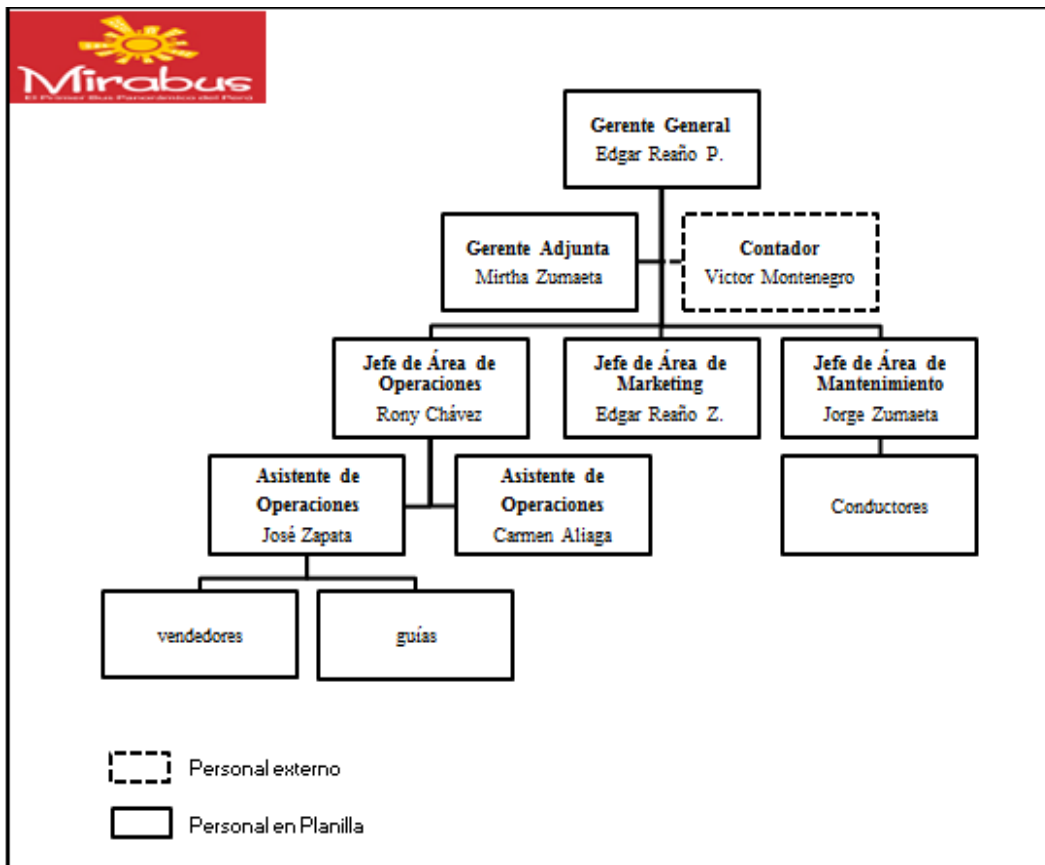
3. Debilidades

- Falta de estructura administrativa
- Falta de asesoramiento y conocimiento para la elaboración de planes estratégicos.
- Falta de conocimiento para la gestión de trámites burocráticos.

4. Amenazas

- Aumento de inseguridad ciudadana.
- Excesivos trámites burocráticos para la obtención de permisos municipales.
- Competencia creciente en el mercado, tanto en el transporte turístico como en otras formas de entretenimiento.

La empresa Mirabus tiene el siguiente organigrama:



4.2.2. Objetivo principal

El objetivo de desarrollar el caso práctico es evaluar el impacto del sistema de control de interno basado en el modelo COSO 2013 y su relación con la profesionalización en la empresa de Agencia de viajes y guías turísticas inversiones y servicios Mirabus E.I.R.L., la cual es la empresa más antigua del sector y de mayor participación en el mercado.

4.2.3. Diagnóstico de control interno y profesionalización

La empresa de Agencia de viajes y guías turísticas inversiones y servicios Mirabus E.I.R.L, tiene como principales procesos los siguientes:

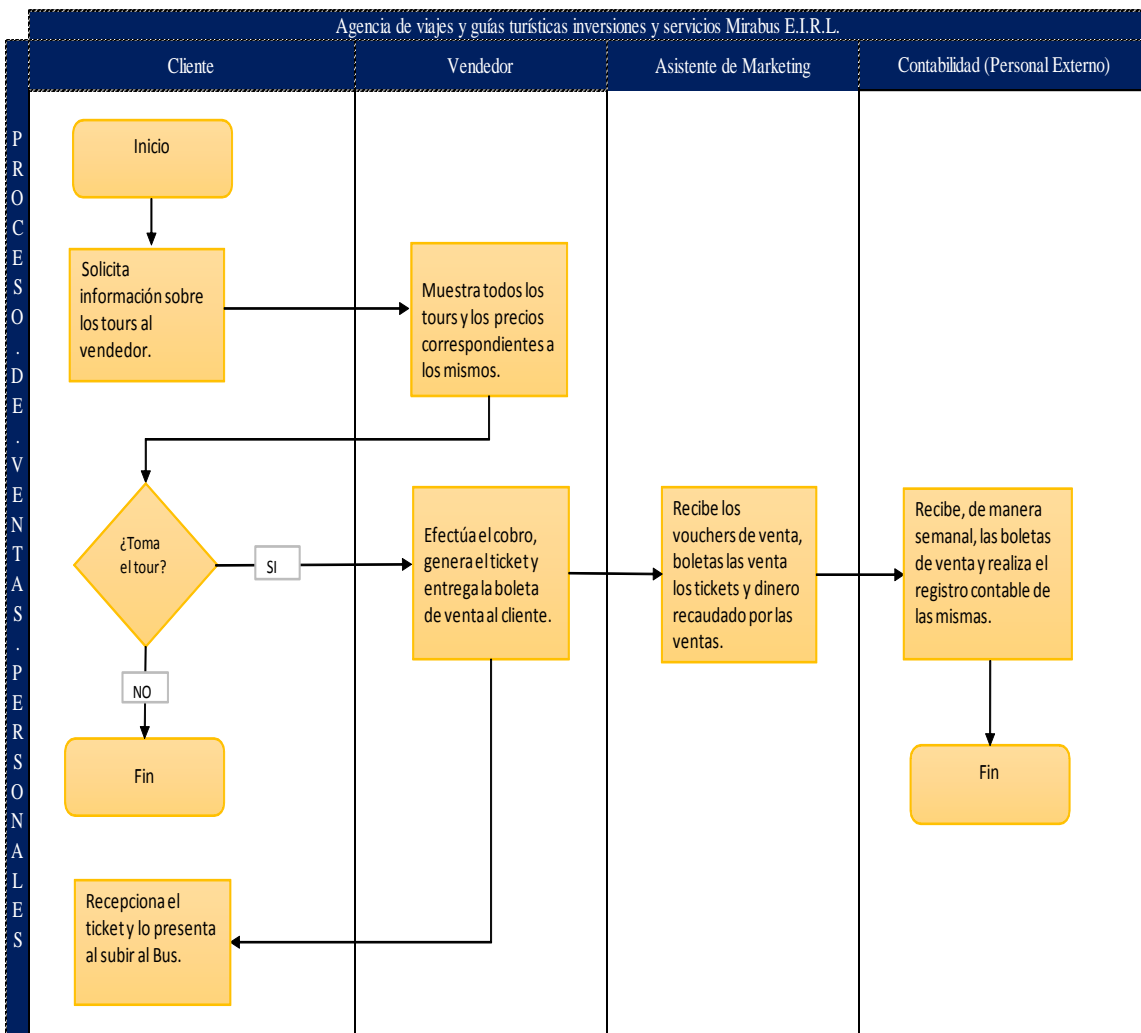
Proceso de ventas personales



INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL

Legenda:

■ Actividad



Proceso de ventas corporativas o institucionales

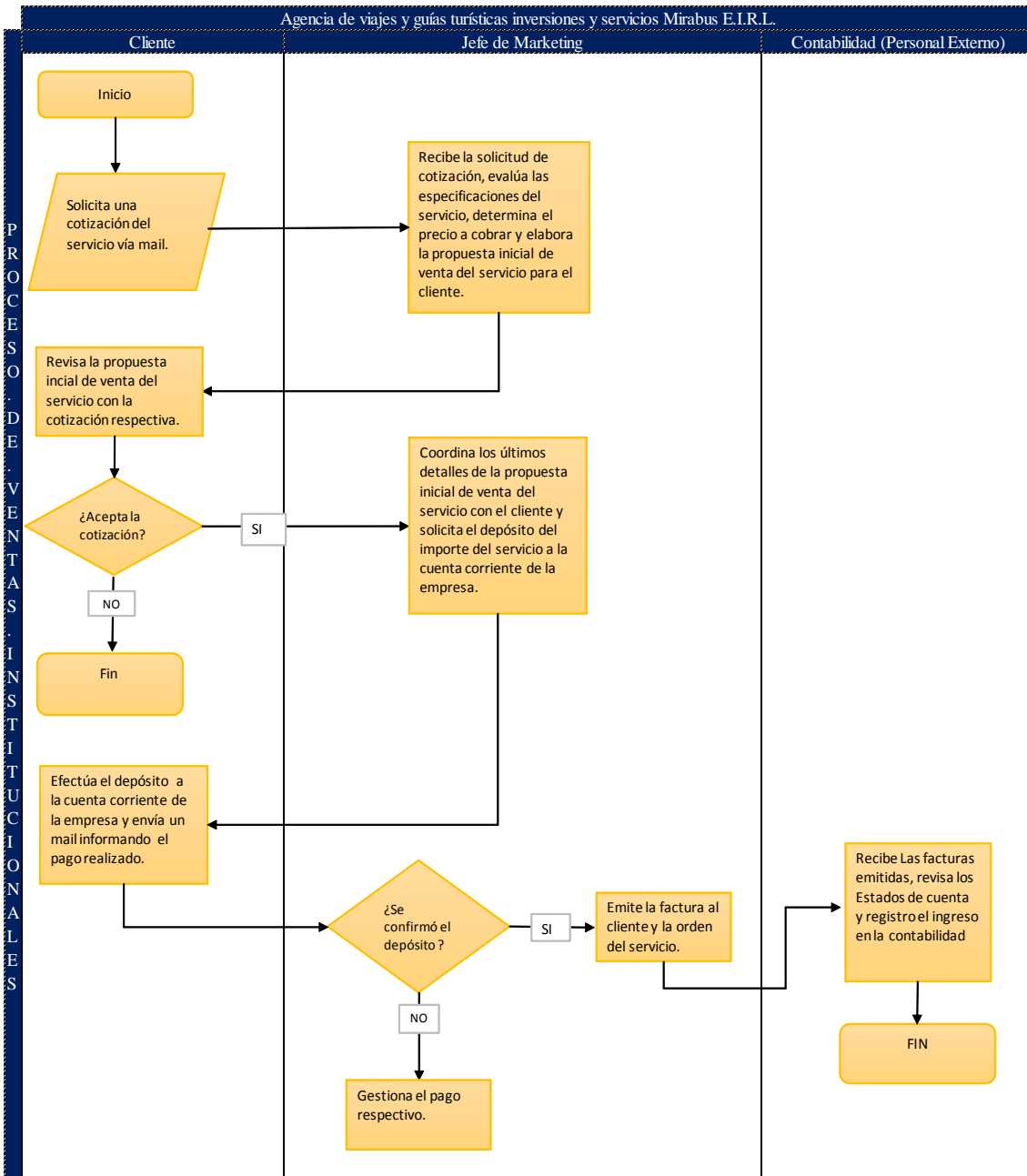


INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL

GRAFICO 5: PROCESO DE VENTAS INSTITUCIONALES SIN CONTROLES

Legenda:

■ Actividad



Proceso de Caja Chica

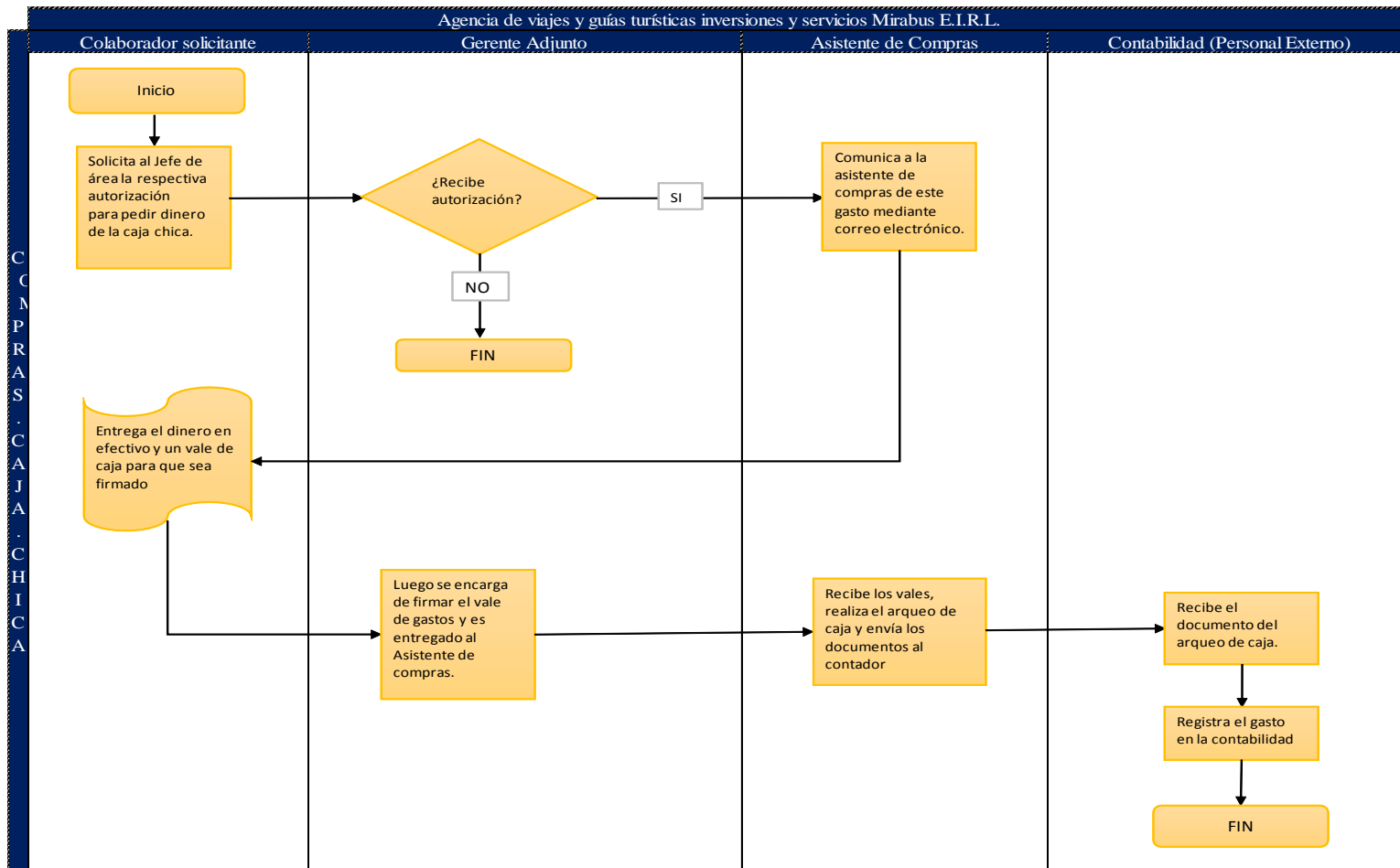


INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL

GRAFICO 6: PROCESO DE COMPRAS - CAJA CHICA SIN CONTROLES

Legenda:

■ Actividad



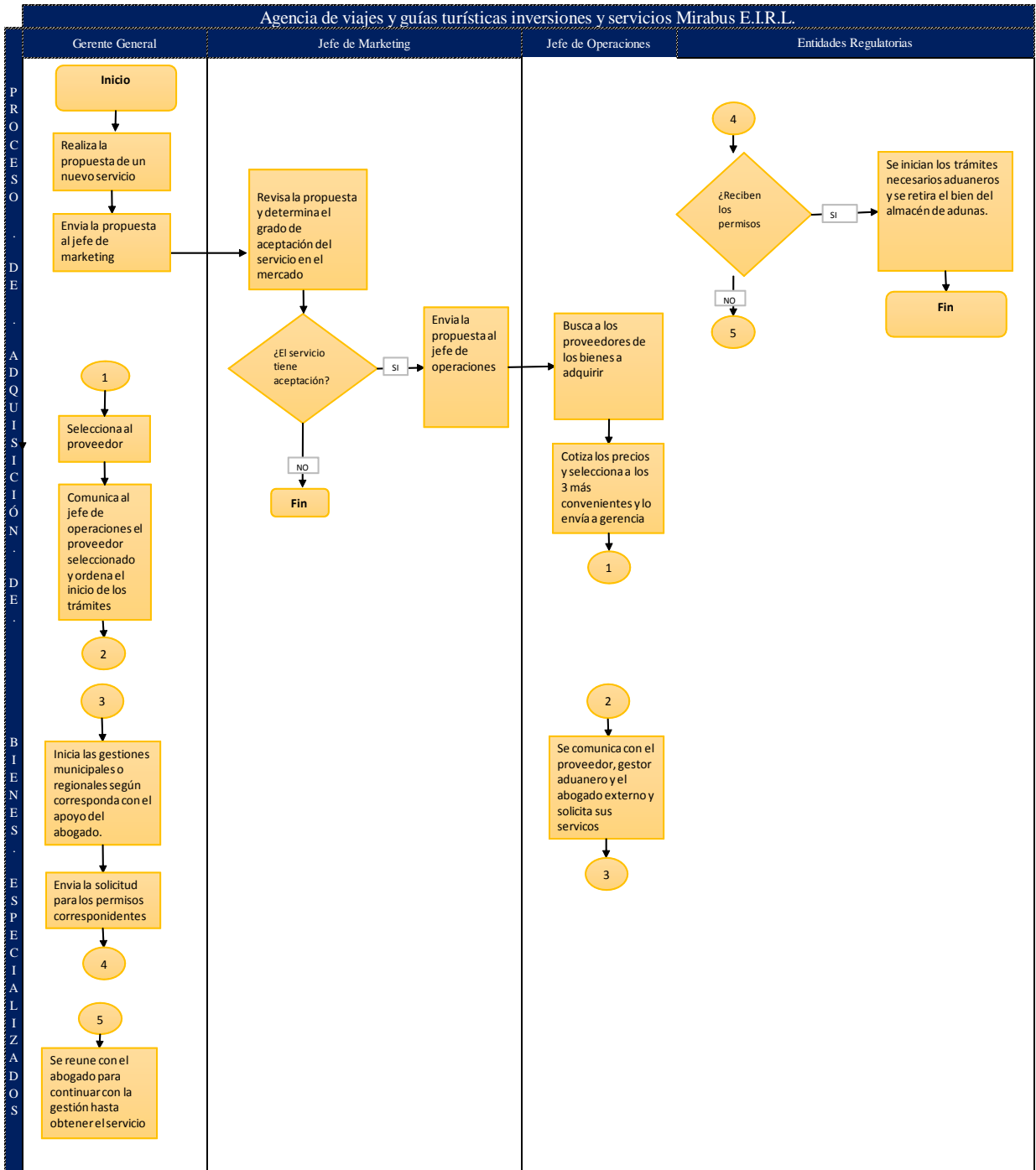
Proceso de compra de bienes especializados



INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL

GRAFICO 7: PROCESO DE ASQUISICIÓN PARA BIENES ESPECIALIZADOS SIN CONTROLES

Legenda:
 Actividad



Debido a la naturaleza de la empresa, no cuentan con un área de finanzas o contabilidad para llevar a cabo la emisión de reportes financieros o contabilización de operaciones, estos servicios son efectuados a través de un contador externo, el cual no se encuentra dentro de la planilla de trabajadores.

Mediante las indagaciones con la Gerencia, conformada por el Sr. Edgar Reaño y la Sra. Mirtha Zumaeta, se pudo observar que la empresa no ha establecido mecanismos para comunicar a través de fuentes escritas como manuales de conducta o códigos de ética, los valores que esperan que sus empleados demuestren dentro y fuera de la organización.

La empresa actualmente tiene once años de participación en el mercado y se encuentra en etapa de expansión, pues viene realizando tours panorámicos fuera de la ciudad de Lima e incursionando en el negocio de Full Days. Sin embargo, a pesar del tiempo que lleva la organización en el mercado, no cuentan con una visión del negocio definida, ni con políticas o manuales de organización y funciones que ayuden a determinar las obligaciones de cada puesto en la empresa y su relación con el logro de los objetivos. Tampoco se ha elaborado un plan de incentivos o de desarrollo profesional para los colaboradores que integran la empresa. Cabe resaltar que la Gerencia es la única que conoce de los objetivos anuales o planes de acción.

Por otro lado, debido a la estructura de la organización, la comunicación es directa y dirigida principalmente para llevar a cabo las actividades propias de la jornada laboral.

Respecto a los cuatro primeros procesos mencionados anteriormente, la empresa no ha identificado y analizado específicamente los riesgos que pueden influir en el logro de sus objetivos. Además, no ha diseñado, ni desarrollado actividades de control para mitigar estos riesgos. Asimismo, no ha establecido procedimientos de seguimiento frente a incidentes en las operaciones que puedan significar un riesgo para la empresa o que hayan impactado en el desempeño de la misma.

A continuación, se desarrolló un análisis de los principios correspondientes a los cinco componentes del sistema de control interno COSO 2013, para determinar la situación actual de la empresa respecto a estos principios. Además, se desarrolló las principales debilidades y su impacto con la profesionalización.

Ambiente de Control

Principio	Situación encontrada	Debilidad y Causas	Impacto en la profesionalización
<p>1.- La Gerencia demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos</p>	<p>- La compañía no cuenta con un código de ética.</p> <p>- Las gerencia y los jefes de área promueven un compromiso de integridad de manera verbal, más no está escrita</p>	<p>-Los colaboradores no tienen claro los principios que tienen que seguir dentro de la organización.</p> <p>-Expuesto a incumplir o cometer actos fraudulentos por la falta de un código de ética</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de la importancia del código de ética.</p>	<p>Al no contar con un código de ética establecido, la profesionalización puede verse involucrada, ya que al no tener un código de ética o un fuerte compromiso, la cultura de la organización no se desarrollará y puede afectar la presentación de la información de forma transparente y oportuna.</p>
<p>2.- La estructura organizacional es adecuada para el tamaño, nivel de operaciones y la ubicación de la organización</p>	<p>- La compañía cuenta con un organigrama de acuerdo al tamaño de su organización.</p> <p>- No cuentan con</p>	<p>- Desconocimiento de los colaboradores de los procesos de la empresa</p> <p>- Pueden existir cuellos de botella y la organización aun no lo</p>	<p>Las compañía debe implementar lo siguiente:</p> <p>- Implementación de un flujograma, lo cual permitirá que la empresa identifique los problemas y las oportunidades de mejora en cada área.</p>

	<p>flujogramas donde se explique detalladamente las actividades de cada área.</p> <p>- No cuentan con un manual de funciones.</p>	<p>detecta</p> <p>- No permitirá identificar oportunidades de mercado.</p> <p>- No se tendrá claro la responsabilidad de cada puesto y la relación que tiene con las demás áreas.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de la importancia del desarrollo de una estructura organizacional adecuada al tamaño de la empresa</p>	<p>- Implementación de un manual de funciones, esto permitirá que se puedan establecer claramente las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, asimismo sirve para capacitar al nuevo personal que entre a la organización.</p>
<p>3.- La Gerencia establece a través de políticas y procedimientos la estructura, autoridad y responsabilidad para el logro de objetivos</p>	<p>- La empresa no cuenta con un plan estratégico donde establezca sus estrategias a corto y largo plazo</p> <p>- La empresa no ha</p>	<p>Se puede generar las siguientes debilidades:</p> <p>- La organización no podrá contar con la capacidad de identificar oportunidades en el mercado.</p>	<p>Al no contar con un plan estratégico, la profesionalización de la empresa será más difícil, ya que no cuenta con unas políticas y procedimientos claro, lo que genera que los colaboradores no tengan conocimientos de estos y no conozcan cuales son los</p>

	<p>establecido políticas o procedimientos a seguir por sus colaboradores para lograr sus objetivos.</p>	<p>- Al no tener estrategias y políticas, los colaboradores de la organización no tendrán conocimiento de lo que busca la gerencia de ellos, asimismo tampoco sabrán cuales son los objetivos y los pasos a seguir.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de la importancia del desarrollo de una estructura organizacional adecuada al tamaño de la empresa</p>	<p>pasos para lograr los objetivos.</p>
<p>4.- Existen normas y procedimientos para la contratación, capacitación, motivación, evaluación, promoción</p>	<p>- No existen normas, ni políticas relacionadas a la capacitación del personal.</p> <p>- No cuenta con un</p>	<p>Las principales debilidades que puede generar son los siguientes:</p> <p>- No existe una actualización de los conocimientos de los colaboradores de la empresa.</p>	<p>Debe implementar los siguientes aspectos:</p> <p>- Elaborar una política de capacitación para sus colaboradores, esta capacitación debe realizarse semestralmente para fortalecer los conocimientos de cada área.</p>

	<p>plan de evaluación semestral o anual a los empleados</p>	<p>- No evaluar las aptitudes y conocimientos de los trabajadores.</p> <p>- Los trabajadores sientan que no tienen oportunidades de ascenso en la organización.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de la importancia de las normas y procedimientos para la contratación, capacitación y motivación del personal</p>	<p>- Realizar una evaluación a cada uno de los colaboradores de la organización, esto con la finalidad de evaluar si cumplen con el logro de objetivos, esta se debe realizar al menos de manera anual.</p>
<p>5.- Las políticas y procedimientos contribuyen a retener al personal comprometido y responsable de sus obligaciones relacionadas al control interno</p>	<p>De acuerdo a la situación actual encontramos lo siguiente:</p> <p>- La empresa no cuenta con una política o procedimientos para retener al</p>	<p>Dentro de sus debilidades encontramos las siguientes:</p> <p>- Personal abandone la empresa, ya que estos no tienen las políticas necesarias para retenerlo.</p>	<p>Al no contar con un manual de políticas o procedimientos para retener al personal que está involucrado en funciones relacionadas al control interno, la profesionalización se puede ver afectada, ya que no cuenta con políticas, procedimientos establecidos que faciliten las</p>

	<p>personal que realice actividades que estén ligadas al control interno.</p> <p>- La empresa no tiene establecido un sistema de control interno dentro de la organización</p>	<p>- La ausencia de un control interno puede afectar la confiabilidad de la información financiera y operativa.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de la importancia de las normas y procedimientos para la contratación, capacitación y motivación del personal</p>	<p>responsabilidades que estén relacionadas con el control interno y al no tener un manual, los nuevos colaboradores no tendrán un conocimiento de sus funciones.</p>
--	--	---	---

En base al diagnóstico del componente ambiente de control, se concluyó lo siguiente:

La compañía no cuenta con un código de ética, la gerencia y los jefes de cada área promueven un compromiso de integridad de manera verbal, pero no existe ningún documento formal. Sin embargo, al efectuar las consultas con la Gerencia, consideraron adecuado establecer un Código de ética que proporcione una base formal del comportamiento esperado aplicable a toda la organización. Por ello, se proporcionará las medidas a tomar para su implementación:

Etapas de implementación:

1. Planificación:

El código de ética debe reflejar la cultura y objetivos de la organización, brindar lineamientos para el conocimiento de la conducta esperada en sus colaboradores y contemplar canales de comunicación ante dudas o posibles conflictos de interés. (Webley,2001, pp.159-162).Ante ello, el Gerente General, el Sr. Edgar Reaño P. con el apoyo de las Jefaturas de la empresa, deberá determinar la necesidad de establecer un Código de ética en la organización de acuerdo a la

misión y visión del negocio, así como también definir un cronograma de actividades para su implementación. Como se mencionó anteriormente, la empresa considera adecuada su implementación en la organización.

2. Evaluación de ética de la empresa:

Posteriormente, es importante efectuar un análisis de la situación actual de la empresa a través de encuestas que tengan por objetivo mostrar el nivel de entendimiento, aceptación y aplicación de valores y conductas que la Gerencia considera éticamente correctas. Para ello, puede brindar ejemplos basados en la realidad de la empresa para asegurarse que los colaboradores de todos los niveles, identifiquen situaciones diarias que puedan tener implicancia o impacto sobre su ética personal y profesional y que además, afecten la buena reputación de la organización.

3. Elaboración del Código de ética

A modo de ejemplo, hemos elaborado un código de ética para la empresa, en el cual se pone énfasis en su propósito, principios que lo rigen y otros aspectos importantes como el uso de bienes y el conflicto de intereses (Ver apéndice II)

4. Comunicación a la organización

Para difundirlo en la organización, es necesario que la Gerencia y el Oficial de ética, designado en el Código de ética aprobado por la organización, brinden orientación acerca de qué acciones tomar en situaciones de ambigüedad y sobre las cuales sea necesario esclarecer los comportamientos esperados por la Gerencia.

5. Seguimiento y actualización

Tras la implementación, la empresa deberá efectuar de manera anual un cuestionario acerca del entendimiento del Código de ética para asegurarse que haya sido comprendido por la organización en su integridad. Adicionalmente, es importante que determine si el Código sigue siendo apropiado para la organización o si es necesario actualizarlo. (Webley, 2001, pp.162-163)

Evaluación de Riesgos

Principio	Situación encontrada	Debilidad y	Impacto en la profesionalización
-----------	----------------------	-------------	----------------------------------

		Causas	
6.- La organización especifica los objetivos para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.	La situación encontrada fue la siguiente: - La empresa no cuenta con un plan para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.	Las debilidades serán las siguientes: - No contar con un plan hace que la empresa esté más vulnerable y sin capacidad de respuesta antes los riesgos que se encuentran en el entorno. Causa: Desconocimiento de la empresa de una herramienta que permita una evaluación de riesgos eficiente.	La ausencia de un plan de identificación de riesgos, puede afectar la profesionalización, ya que al no realizar una evaluación de los riesgos y tampoco tener un plan identificarlos y mitigarlos, ocasiona que la empresa no esté preparada para enfrentar los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos en el entorno (interno y externo).
7.- La organización identifica los riesgos para la consecución de los objetivos a través de los análisis de riesgos como base para determinar como el riesgo debe ser gestionado.	La situación encontrada fue la siguiente: - La empresa no cuenta con un plan para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar el	Las debilidades serán las siguientes: - No contar con un plan hace que la empresa esté más vulnerable y sin capacidad de respuesta antes los riesgos que se encuentran en el entorno. Causa: Desconocimiento de la empresa de una herramienta que permita	La ausencia de un plan de identificación de riesgos, puede afectar la profesionalización, ya que al no realizar una evaluación de los riesgos y tampoco tener un plan identificarlos y mitigarlos, ocasiona que la empresa no esté preparada para enfrentar los diferentes

	logro de los objetivos.	una evaluación de riesgos eficiente.	riesgos a los que se encuentran expuestos en el entorno (interno y externo).
8.- La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.	Debido a la falta de evaluación y análisis de riesgos, la empresa no puede identificar los tipo de riesgos, en este caso el riesgo de fraude, el cuál afectará directamente en el logro de los objetivos.	- Al no contar con una matriz de riesgos, la empresa puede estar expuesta a un riesgo de fraude por parte del personal, clientes y/o proveedores. -La empresa puede llegar a quebrar si la magnitud del fraude es considerable Causa: Desconocimiento de los controles adecuados.	El impacto en la profesionalización surge debido a que la empresa no puede desarrollarse correctamente sin evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta o sin tener una base formal con la que pueda analizar y mitigar el impacto, sobre todo si es un riesgo de fraude, ya que las actividades de la empresa no se ejecutan con normalidad afectando así el crecimiento de la organización.
9.- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el Sistema de Control	La empresa Mirabus no identifica los cambios del entorno que pueden afectar	Al no identificar los cambios del ambiente externo la empresa podría tener riesgos como la pérdida de clientes, mayores gastos, mayor	El impacto en la profesionalización surge debido a que la empresa debe de considerar los cambios que involucren significativamente a la

Interno de la compañía.	internamente a la organización. Ante algún cambio relevante la empresa no analiza una evaluación de riesgos detallada para determinar cómo los cambios pueden afectar a la consecución de los objetivos.	competencia, entre otros. Causa: Falta de evaluación de riesgos relacionados a cambios significativos	consecución de todos los objetivos fijados en toda la entidad. Además, debe de analizar cómo estos cambios pueden afectar a la empresa, de esta manera, la organización tendrá la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y ser más competitivo.
-------------------------	---	--	---

Se realizó una evaluación de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa y obtuvimos la siguiente información:

1 Cálculos efectuados:

Variable:

Ingresos anuales	1,277,500
------------------	-----------

Max pérdida tolerable: 255,500 (15% de ingresos anuales)

IMPACTO	Categoría	%	Importe (S/)
	Bajo	1%	12,775
	Moderado	3%	38,325
	Relevante	7%	89,425
	Alto	10%	127,750
	Crítico	10% a más	127,750 a más

Para la determinación del impacto y la frecuencia de la matriz de riesgos, se consideraron los siguientes criterios:

Los ingresos anuales es la variable sobre la cual se estima el impacto de las posibles pérdidas que ocasionaría una deficiencia o falta de control en los procesos desarrollados. Para ello, se indagó con la Gerencia, acerca de la máxima pérdida tolerable que el negocio podría afrontar, la cual es equivalente al 15% de los ingresos anuales, es decir el sobrepasar éste nivel sería crítico para la operatividad del negocio. Luego, se indagó respecto a qué porcentaje, en base a su experiencia, sería considerado como de impacto relevante, moderado y bajo; porcentajes que fueron reflejados y utilizados en los cálculos efectuados para la determinación de la categoría de los riesgos. Se analizó el impacto económico según la naturaleza del proceso y los costos asociados a las posibles pérdidas que implicarían una ausencia de control en los mismos.

En relación a la determinación de la frecuencia de eventos de riesgo se contempló las siguientes premisas:

	Categoría	Frecuencia
FRECUENCIA	Remoto	El riesgo no ha ocurrido en los últimos 7 años y probablemente no ocurra en los próximos 4
	Posible	El riesgo no ha ocurrido pero puede ocurrir en los próximos 4 años
	Probable	El riesgo ha ocurrido y puede seguir ocurrido en los próximos 4 años

El resultado obtenido fue el siguiente:

	Código	Referencia	Importe (S/)	Categoría
Procesos Operativos	R1	estimado de pérdidas - R1	4,410	Bajo
	R2	estimado de pérdidas - R2	7,665	Bajo
	R3	estimado de pérdidas - R3	38,880	Relevante
	R4	estimado de pérdidas - R4	600,000	Crítico
Procesos Estratégicos	R5	estimado de pérdidas - R5	9,600	Bajo
	R6	estimado de pérdidas - R6	17,640	Moderado
	R7	estimado de pérdidas - R7	17,640	Moderado
	R8	estimado de pérdidas - R8	3,308	Bajo
	R9	estimado de pérdidas - R9	4,050	Bajo
	R10	estimado de pérdidas - R10	221	Bajo
	R11	estimado de pérdidas - R11	155,300	Crítico

Fuente: Elaboración propia

Descripción de los riesgos:

R1: Probabilidad que los vendedores de los puntos de venta Mirabus realicen cobranza de tickets en efectivo sin registrar las ventas a través de los comprobantes de pago.

El proceso de ventas individuales no tiene un mecanismo para hacer seguimiento a las ventas diarias. Además, de ello si hay algún faltante de dinero la empresa no puede identificar al responsable, ya que tienen dos puntos de venta y diferentes turnos. Para este proceso se analizó hasta cuantas veces en el año la empresa considera que el cuadro diario de ventas tenga diferencias no conciliadas. Ante la consulta, mencionaron que pocas veces ocurre este evento, es por ello que consideramos como frecuencia posible, el riesgo no ha ocurrido pero puede ocurrir en los próximos 4 años.

R1: 1 (Ticket faltante dentro de los tours constantes) $\times 5$ (días en el mes) $\times 73.5$ (Costo del ticket promedio)

Ticket promedio = 10 soles (ticket tour Miraflores) $\times 0.2$ (margen de contribución sobre ventas) + 75 soles (ticket tour Lima de Noche) $\times 0.6$ (margen de contribución sobre ventas) + 115 soles (ticket tour Lima de Noche + Cena Show) $\times 0.1$ (margen de contribución sobre ventas) + 150 (tour cena show) $\times 0.1$ (margen de contribución sobre ventas)

R2: Probabilidad que el jefe de operaciones obtenga comisiones sobre las ventas corporativas o institucionales al pactar precios especiales perjudicando los ingresos de la empresa.

En el proceso de ventas institucionales no existe una persona que supervise y controle las ventas y los importes pactados por el jefe de operaciones. Este proceso ocurre todos los meses, es por ello que determinamos una frecuencia posible, ya que el riesgo no ha ocurrido pero puede ocurrir en los próximos años

R2: 3% Comisiones sobre ventas institucionales (representa el 20% de los ingresos)

R3: Posibilidad que la Asistente de Compras – Caja chica, reporte gastos ficticios para obtener beneficios económicos personales en los gastos de mantenimiento y combustible, obteniendo una comisión de 15% sobre los gastos mensuales durante 6 meses al año, considerando que no se reporten gastos sin sustento todos los meses. El cálculo del riesgo fue el siguiente:

R3: $\$43,200$ (gastos de mantenimiento y combustible) $\times 15\%$ (gasto ficticio) $\times 6$ (meses)

R4: Posibilidad que la Gerencia General no realice un adecuado análisis previo a la adquisición e implementación de nuevos servicios. Este proceso hace referencia a la adquisición de dos Buses Anfibio, la cual, como se mencionó anteriormente, se efectuó hace 4 años, en donde la empresa incurrió en un préstamo para pagar los buses, almacenamiento en Aduanas de los mismos y además en costos para realizar los trámites burocráticos inicialmente con la Superintendencia de Registros Públicos (SUNARP), Aduanas, la Municipalidad del Callao, Marina de Guerra del Perú y a la Dirección General de Capitanías y Guardacostas.

R5: Posibilidad que al no generarse relaciones contractuales con los guías turísticos, estas ocasionen mayores gastos al tener que reclutar e invertir en nuevo personal.

La empresa no está al 100% comprometida con los guías turísticos, lo cual ocasiona que estos puedan renunciar con total libertad, generando así gastos innecesarios por la capacitación de algún personal nuevo. Este proceso ya ha ocurrido y puede seguir ocurriendo, es por ello, que le asignamos una recurrencia probable

R5: 800 (Sueldo del guía turístico) \times 12 (meses de capacitación en el año) \times 1 (número de guías que renuncian).

R6, R7: Probabilidad que el conductor no desempeñe sus funciones, demostrando respeto a los clientes y cumplimiento de las normas de tránsito, afectando la reputación de la empresa.

Este proceso es muy importante, ya que toda empresa debe velar por la satisfacción de sus clientes, asegurándose así que este reciba un buen servicio. Es por ello, que los trabajadores de la empresa Mirabus tienen que estar comprometidos en realizar sus funciones con éxito. Este tipo de riesgo no ha ocurrido pero podría ocurrir en los próximos 4 años, es por ello, que se le asignó una frecuencia posible.

R6, R7: Riesgo económico (15 Personas que son el punto de equilibrio del bus \times costo del ticket promedio) + Riesgo reputacional (15 usuarios \times 15 personas que se enteran por cada persona disconforme \times costo de ticket promedio).

R8: Probabilidad que los reclamos de los clientes no sean atendidos y ello genere una inadecuada imagen reputacional.

Los clientes tienen las redes sociales (Facebook) de la empresa para demostrar sus quejas o disconformidad. Estas quejas son atendidas por el jefe de marketing. La empresa no tiene un control para determinar cuántas quejas se dan. Este riesgo no ha ocurrido en los últimos 7 años y probablemente no ocurra en los próximos 4 años, es por ello que la frecuencia es remota.

R8: 3 (Personas que no se atendieron sus reclamos) \times Número de personas que se enteran por otra persona del servicio disconforme \times Costo de ticket promedio.

R9: Probabilidad que la empresa no tenga políticas formales para la atención de reclamos generándose la percepción de un servicio de poca calidad.

La empresa no tiene un control adecuado en su totalidad para manejar los reclamos de sus clientes, lo cual puede afectar a la compañía, por esta razón surge este riesgo con una frecuencia posible ya que no ha ocurrido.

R9: 3 (Personas que no se atendieron sus reclamos) x Número de personas que se enteran por otra persona del servicio disconforme x Costo de ticket promedio.

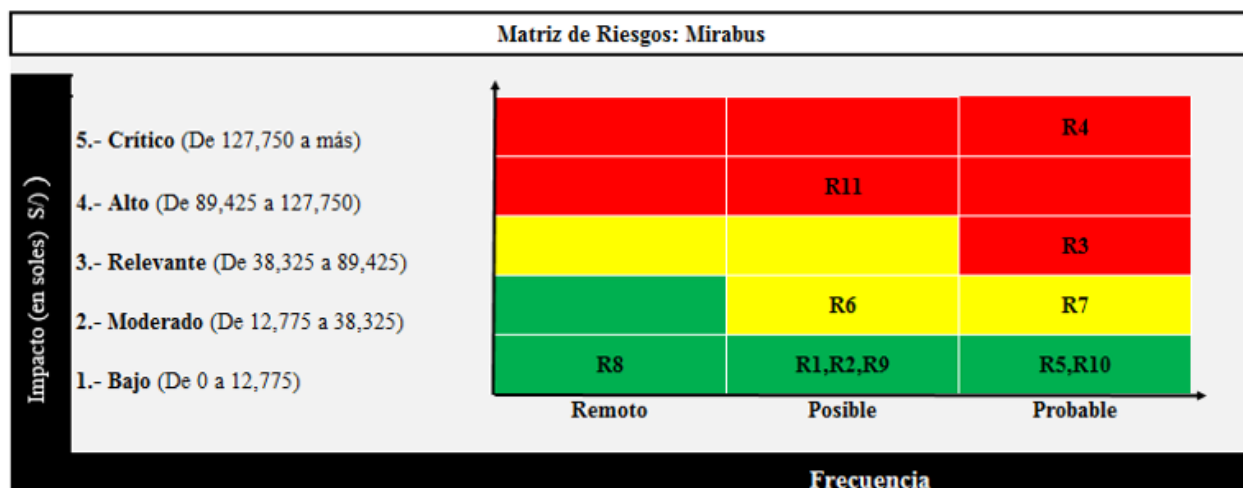
R10: Probabilidad que las devoluciones de dinero generadas por reclamos no sean evaluadas ni autorizadas por gerencia. La gerencia si está involucrada o tiene conocimiento de los reclamos que las personas realizan, ya que esto puede ocasionar pérdidas monetarias, por ello este riesgo no ha ocurrido pero podría ocurrir, por esta razón le asignamos una frecuencia posible.

R10: 3 Devoluciones efectuadas en los 5 años x Costo del ticket promedio.

R11: Probabilidad que la falta de un plan de sucesión de mando afecte la operatividad y permanencia de la empresa en el mercado.

La empresa no ha elaborado su plan de sucesión y no tiene un control determinado para ello, lo cual afectaría en los próximos años, por esto le asignamos una frecuencia posible. El gerente de la empresa gestiona sin asesoramiento de algún colaborador interno de la empresa, los servicios que ofrece, los precios, los gastos, el financiamiento de la empresa por ello se considera que el 60% de la operatividad del negocio podría verse afectada ante una ausencia permanente, teniendo así un impacto alto.

La matriz resultante fue la siguiente:



Conclusiones de la evaluación de riesgos:

Tras el análisis de los riesgos de la empresa, se identificó que no cuentan con un sistema de control interno que los mitigue de manera eficiente, pues no han diseñado ni implementado controles dentro de los principales procesos del negocio.

Los riesgos identificados son de naturaleza operativa y estratégica, por lo que la implementación de controles impactaría positivamente en la eficiencia del proceso.

Actividades de control

Principio	Situación encontrada	Debilidad y Causas	Impacto en la profesionalización
10.- La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos para el logro de los	La empresa Mirabus no selecciona, ni desarrolla actividades de control para mitigar los riesgos que puedan afectar el	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con evaluaciones de riesgos - La empresa no cuenta con controles para sus procesos, los cuales les 	El impacto en la profesionalización surge debido a que la empresa debe de desarrollar actividades de control para un mayor análisis de sus procedimientos y

objetivos.	logro de los objetivos	<p>permita mitigar los diferentes riesgos a los que pueden estar expuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lentitud para dar respuesta a las situaciones de crisis en las áreas económicas - Elaboración de reportes pocos confiables - Procedimientos no establecidos -Actividades dirigidas y controlados por un solo responsable, carga de trabajo -Falta de supervisión y comprensión de la autoridad existente en todos los niveles de la organización <p>Causa: Falta de conocimiento de este instrumento de gestión importante para el desarrollo de actividades de control por parte de la gerencia</p>	mitigar los riesgos. De esta manera, la organización logre una estructura de gestión, así como la formalización de sus políticas, planes y prácticas que regulen las relaciones entre los diferentes individuos que componen la organización.
------------	------------------------	---	---

		de la organización.	
11.- La organización selecciona y desarrolla actividades de control sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.	La empresa Mirabus no tiene actividades de control sobre la tecnología donde pueda apoyar el logro de los objetivos.	- Manipulación de la información, ya que no hay un sistema de información que la respalde. Causa: Falta de entendimiento por parte de la gerencia de la importancia de la adquisición de tecnología como parte del funcionamiento de la empresa	Si tiene impacto con la profesionalización, ya que a medida que la empresa siga creciendo, la implementación de un sistema de información ERP será necesaria.
12.- La organización implementa las actividades de control tal como se manifiesta en las políticas y en los procedimientos para el desarrollo de las políticas.	La empresa Mirabus no tiene políticas y procedimientos definidos, por lo cual no puede implementar actividades de control eficientes.	- Falta de políticas formales establecidas por escrito para los principales procesos que posee la empresa -Desconocimiento de los colaboradores de las políticas -Desorden en la organización por falta de actividades de control	El impacto en la profesionalización surge debido a que la empresa debe de desarrollar actividades de control para un mayor análisis de sus procedimientos y mitigar los riesgos. De esta manera, la organización logre una estructura de gestión, así como la formalización de

		<p>Causa: Falta de conocimiento de la gerencia respecto a la importancia de la implementación de actividades de control. Además del costo que se desembolsará para ello.</p>	<p>sus políticas, planes y prácticas que regulen las relaciones entre los diferentes individuos que componen la organización.</p>
--	--	--	---

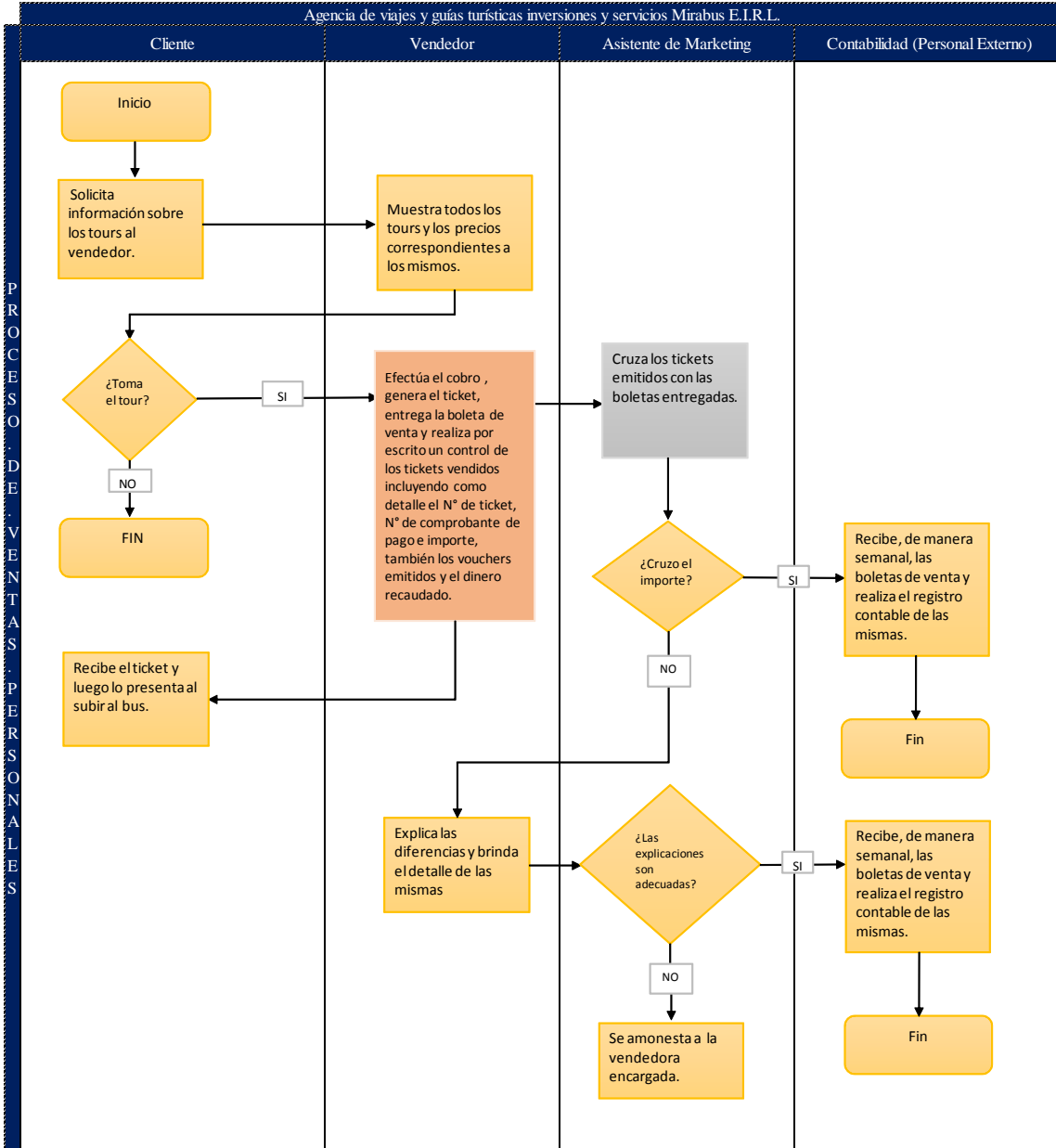
A continuación se desarrollaron flujogramas de los principales procesos y sus mapearon sus respectivos controles:

Proceso de ventas a personas naturales



INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL
GRAFICO 9: PROCESO DE VENTAS PERSONALES CON CONTROLES

Legenda:
 ■ Actividad
 ■ Nueva actividad
 ■ Control



Proceso de ventas institucionales

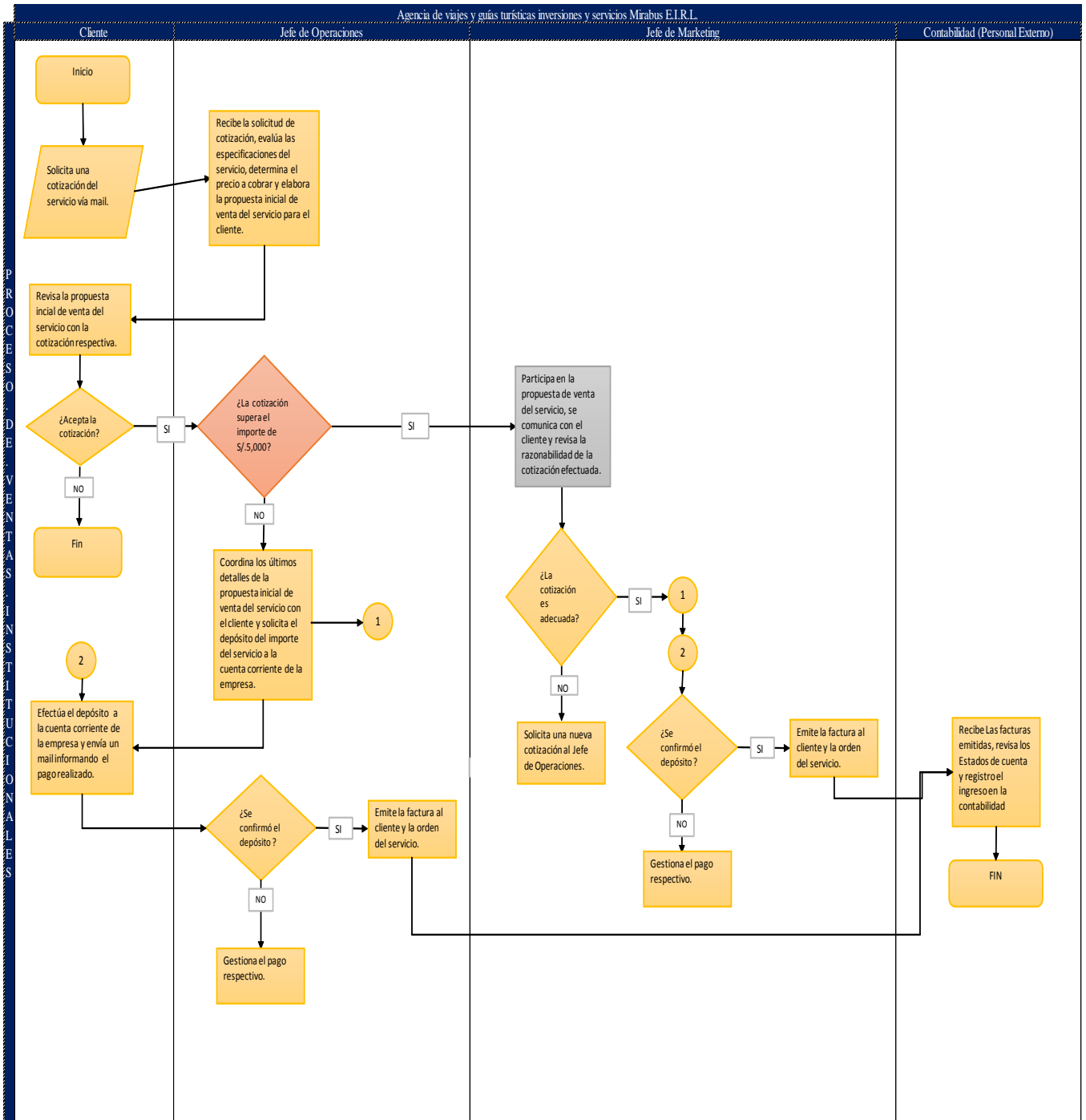


INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL

GRAFICO 10: PROCESO DE VENTAS INSTITUCIONALES CON CONTROLES

Legenda:

- Actividad
- Nueva decisión
- Control



Proceso de caja chica

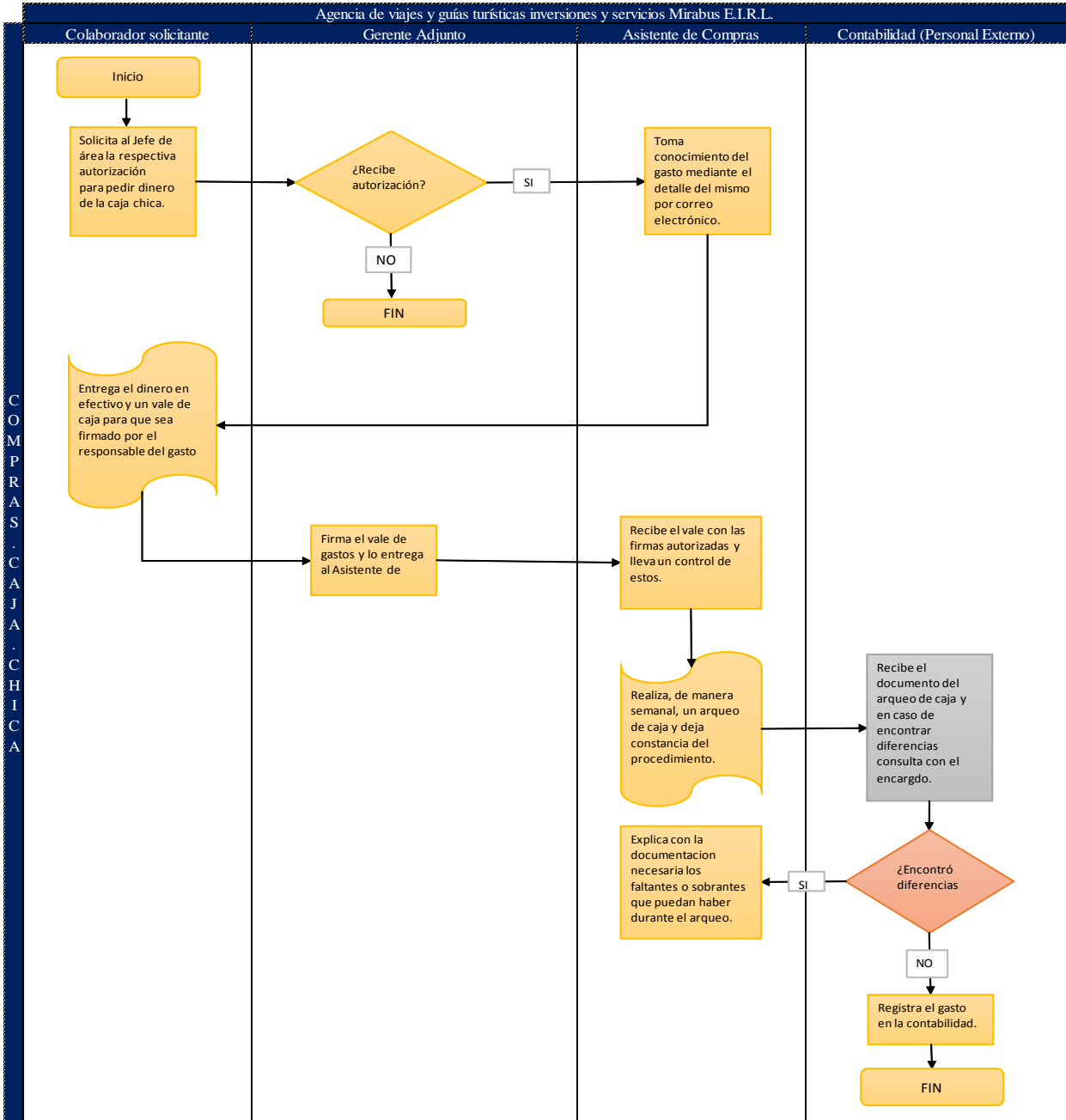


INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL

GRAFICO 11: PROCESO DE COMPRAS - CAJA CHICA CON CONTROLES

Legenda:

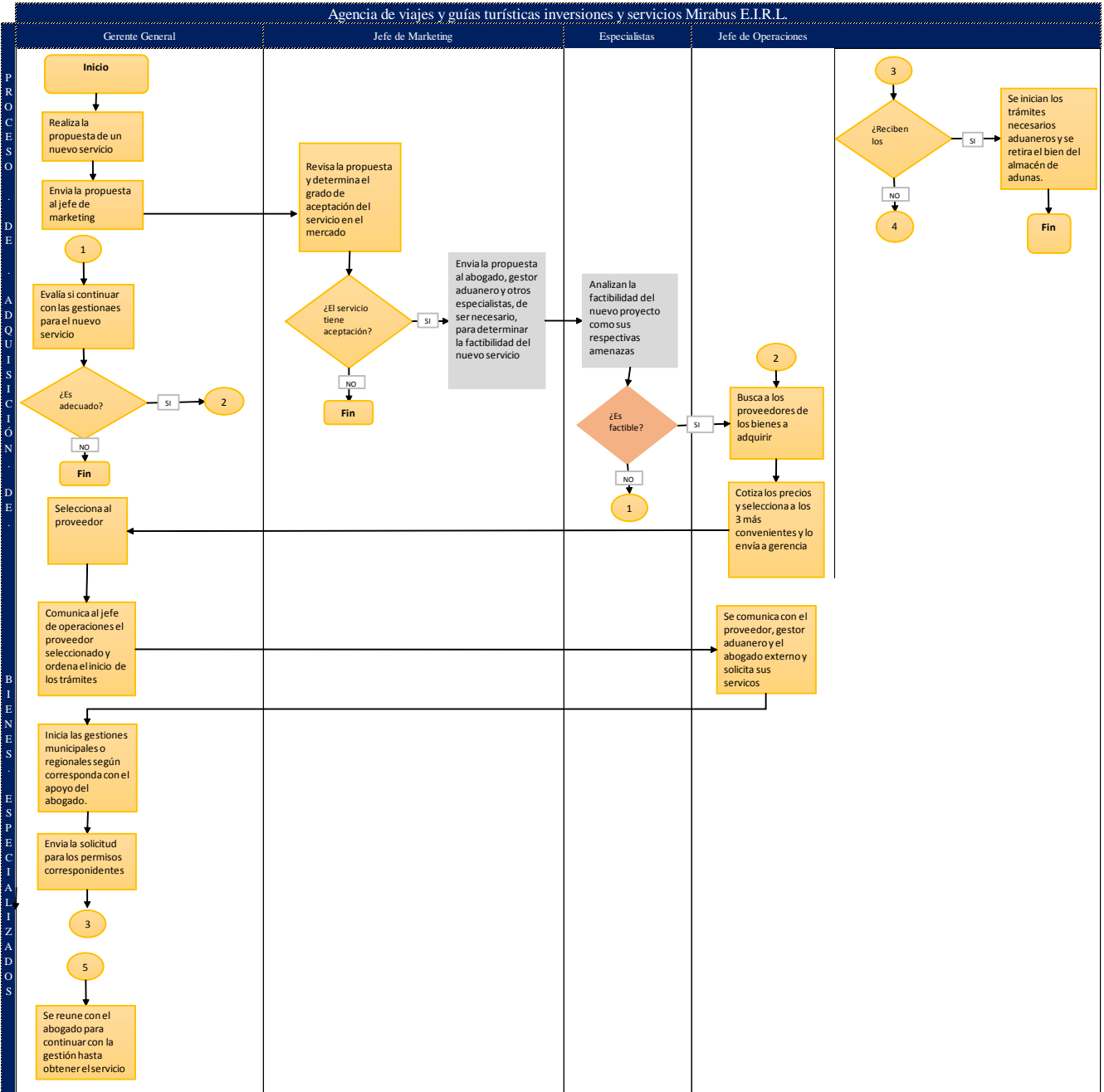
- Actividad
- Nueva decisión
- Control



Proceso de compra de bienes



Legenda:
 [Yellow Box] Actividad
 [Orange Box] Nueva decisión
 [Grey Box] Control

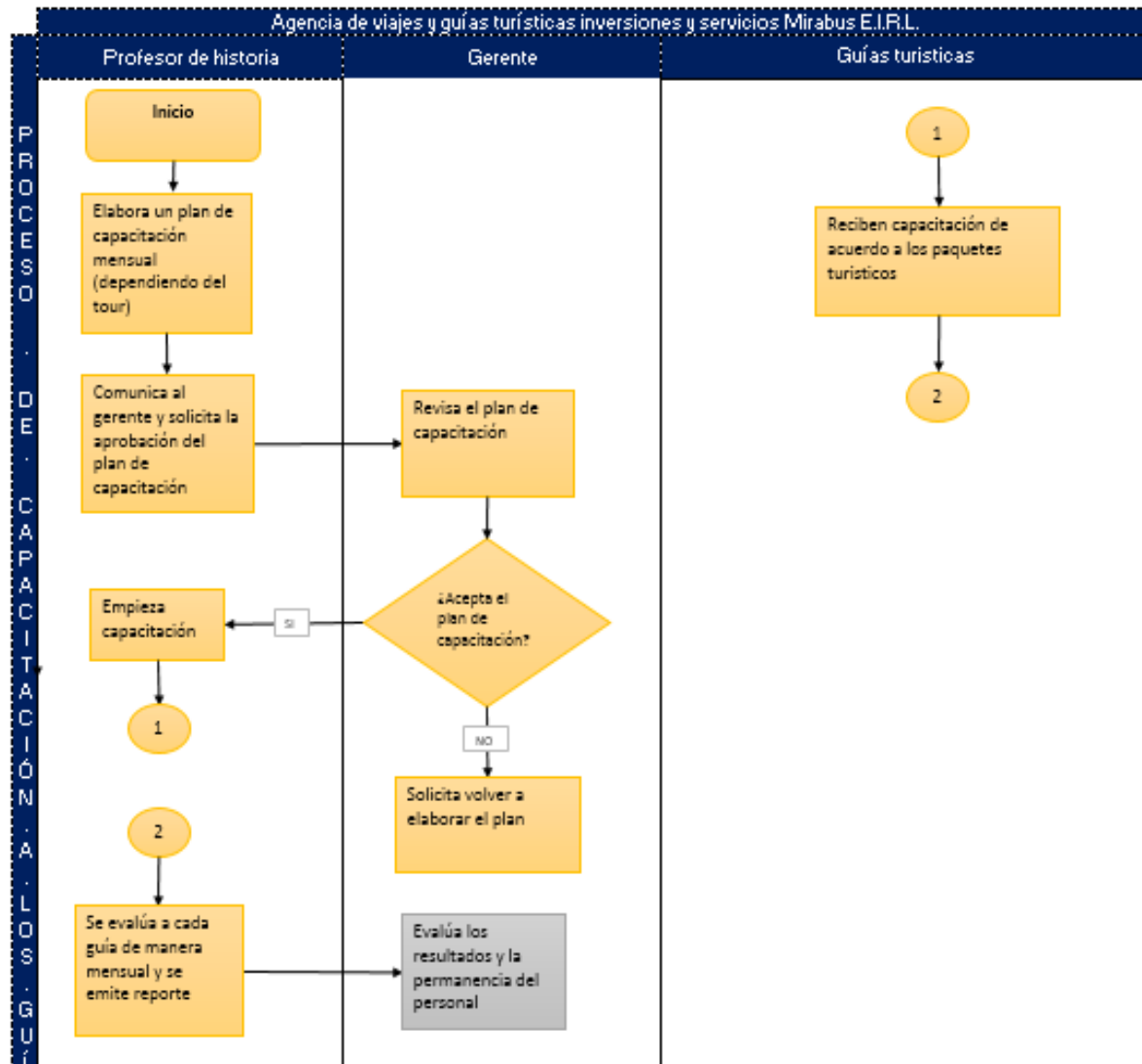




Legenda:
■ Actividad
■ Control

INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL

GRAFICO 13: PROCESO DE CAPACITACION A LOS GUÍAS TURISTICOS

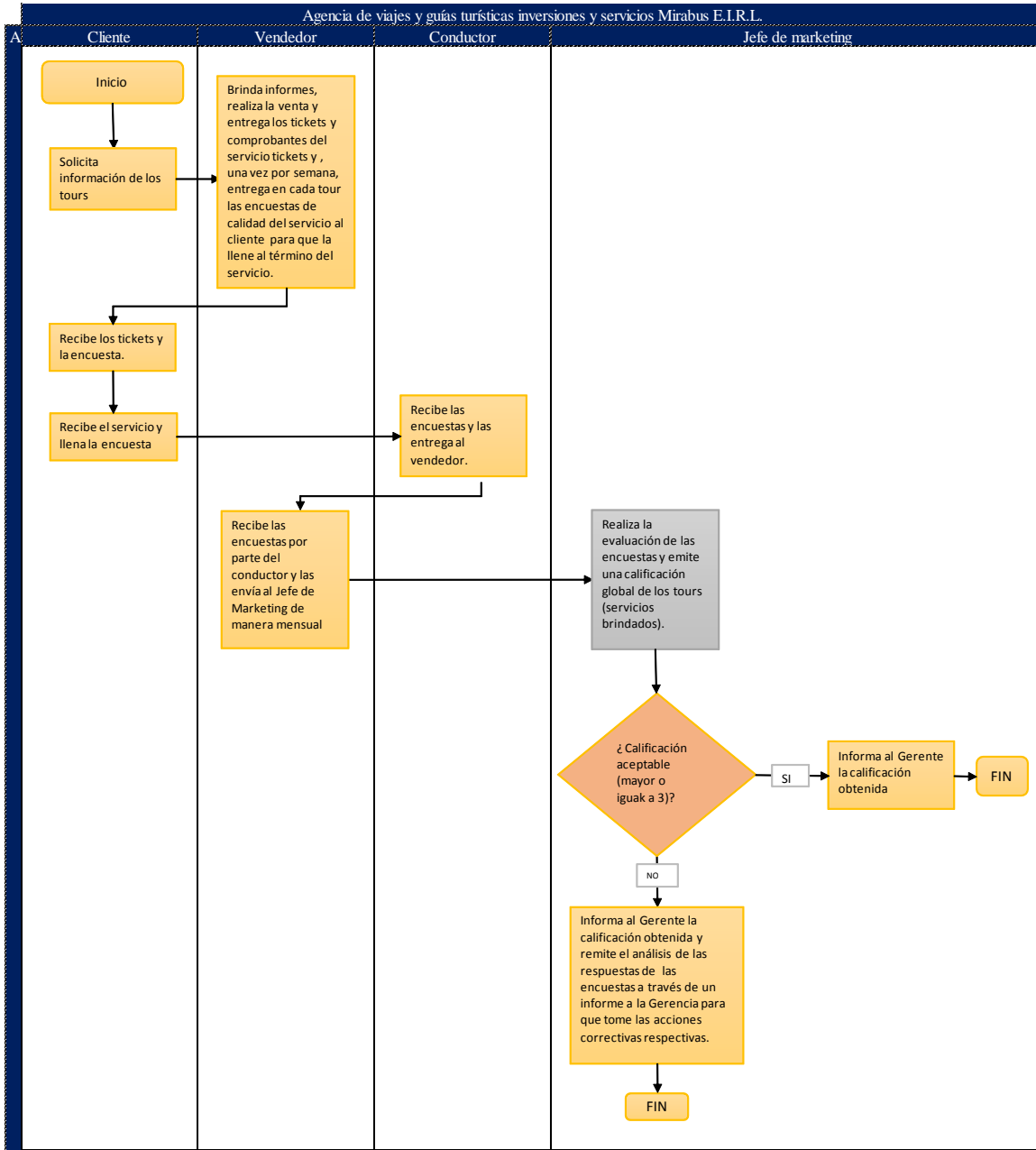


Proceso de aplicación de encuestas



INVERSIONES Y SERVICIOS MIRABUS EIRL
GRAFICO 14: PROCESO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS.

Legenda:
 Actividad
 Nueva decisión
 Control



Información y comunicación

Principio	Situación encontrada	Debilidad y Causas	Impacto en la profesionalización
<p>13.- La organización obtiene y genera información relevante y de calidad como soporte del funcionamiento del Control Interno</p>	<p>La empresa no cuenta con un sistema informático o procesos definidos que permita la obtención de información relevante y de calidad para el funcionamiento del control interno.</p>	<p>La información que genera la organización se encuentra orientada hacia la elaboración de reportes o Estados Financieros, más no hacia la evaluación de los controles internos de las actividades del negocio.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de la importancia de la implementación de la información que soporta el funcionamiento del control interno</p>	<p>La profesionalización se ve impactada debido a que la información y comunicación orientada hacia la gestión de control interno permite que los colaboradores tengan un conocimiento claro y preciso acerca de la importancia e impacto de sus labores en el logro de los objetivos organizacionales y por ende, en el correcto funcionamiento del sistema de control interno.</p>

<p>14.- comunicación interna en la organización, incluyendo comunicación de objetivos y responsabilidad del control interno necesario para soportar el funcionamiento del control interno.</p>	<p>La empresa no ha elaborado flujogramas de procesos, no ha efectuado la evaluación de riesgos asociados, ni cuenta con un repositorio de información que sirva de guía para el funcionamiento adecuado de los procesos del negocio.</p> <p>Tampoco cuenta con un buzón de denuncias que permita la comunicación de incidencias que puedan afectar el sistema de control de la empresa.</p> <p>Es decir, no existen herramientas que permitan a los colaboradores tomar responsabilidad sobre los riesgos de sus procesos y generar las medidas respectivas para el logro de los objetivos.</p>	<p>Al no contar con herramientas para la evaluación y mitigación de los principales riesgos de los procesos, la empresa no puede responder ante posibles amenazas o debilidades que se encuentren en el desarrollo de sus actividades y que no permitan el logro de los objetivos planteados.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de la importación de la implementación de la información que soporte el funcionamiento del control interno</p>	<p>El impacto en la profesionalización surge debido a que la empresa no puede desarrollarse correctamente sin evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta o sin tener una base formal en la que puedan ser evaluados, a fin de determinar los procedimientos necesarios para mitigar su impacto.</p>
--	--	--	--

<p>15.- La organización comunica a grupos de interés externos asuntos que afectan el buen funcionamiento del control interno.</p>	<p>La empresa no brinda a sus clientes, reguladores o entes externos información relacionada al control interno de la organización.</p> <p>Uno de sus principales reguladores es la SUNAT, para quienes realizan la declaración de impuestos. Sin embargo, ésta permite ver la eficiencia o eficacia de los controles internos de los procesos llevados a cabo en la organización, ya que la contabilidad es llevada por un tercero.</p>	<p>Al no existir mecanismos para la retroalimentación de los clientes, reguladores u otros entes externos, la empresa no se encuentra en la posibilidad de conocer las deficiencias u oportunidades de mejora que podrían implementar en sus procesos para lograr sus objetivos de manera eficiente.</p> <p>Causa: La gerencia no considera relevante brindar información a sus clientes y entes externos, salvo la SUNAT, acerca de su información relacionada al control interno.</p>	<p>La profesionalización del negocio se ve afectada en la medida que la empresa no considera a sus clientes, reguladores o entes externos como parte importante del desarrollo de la organización y no implementa acciones para sostener una relación de comunicación, fidelidad, confianza para el logro de sus objetivos.</p>
---	--	---	---

Principio	Situación encontrada	Debilidad y Causas	Impacto en la profesionalización
<p>16.- La organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones en curso y / o por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.</p>	<p>La empresa no evalúa la presencia o eficacia de los controles implementados en sus procesos.</p>	<p>Debido a que la empresa no realiza un seguimiento o evaluación de los controles implementados, no puede conocer si han sido correctamente diseñados para mitigar los riesgos asociados al proceso o si la manera en que se llevan a cabo permite que el flujo del proceso sea adecuado.</p> <p>Causa: Falta de conocimiento de este instrumento de gestión importante para el desarrollo de actividades de control por parte de la gerencia de la organización.</p>	<p>El impacto en la profesionalización se origina debido a que al no efectuar un seguimiento sobre los controles internos implementados, ello no permitirá el desarrollo de nuevos objetivos o estrategias, el reconocimiento de deficiencias, debilidades o aspectos de mejora que permitan el adecuado desempeño de la organización.</p>

<p>17.- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de una manera oportuna a las partes responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo gerencia senior y el consejo de administración, según el caso.</p>	<p>La empresa no cuenta con un plan de acción para evaluar y comunicar las deficiencias de control identificadas</p>	<p>La empresa no realiza una evaluación de los controles internos de los procesos por lo que no puede identificar las posibles deficiencias que existan en ellos. Causa: Falta de conocimiento de la importancia de la evaluación de controles por parte de la organización.</p>	<p>La profesionalización se ve impactada debido a que evaluar los riesgos e identificar las deficiencias es fundamental en un sistema de control interno, con el cual las empresas puedan reconocer que procesos deben ser modificados para lograr los objetivos organizacionales.</p>
---	--	--	--

Capítulo V: Análisis

5.1. Análisis de la investigación

Durante la entrevista a profundidad se concluyó que el representante de la empresa Mirabus relacionaba el control interno basado en el modelo COSO 2013 con la gestión eficiente de gastos y afirma que la responsabilidad de controles era solamente del contador y no de los colaboradores de la empresa. Además, afirmó que no cuentan con un plan estratégico formal, flujogramas o manuales de funciones, ni mucho menos con políticas de retención de trabajadores ni tampoco con un plan de capacitación constante a los colaboradores, expresó que toda esta información solo es expresada de manera oral, más no con un plan formal.

Por otro lado, la representante de la empresa Turibus comentó que la información, procesos, indicadores, objetivos y estrategias solo son expresados de manera oral y que no se encuentran de manera formal, ya que ellos no lo consideran muy necesario.

Después de realizar estas investigaciones se puede concluir que estas empresas no cuentan con un sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013. Asimismo, hay un gran desconocimiento de la importancia de este y que el punto más importante de estas empresas es el manejo eficiente de los gastos, sin tener en cuenta un plan estratégico a corto y largo plazo para el logro de sus objetivos. Además, consideran que contar con toda esta documentación no es necesario, ya que los colaboradores y los jefes de cada área ya conocen cuales son los procedimientos y pasos a seguir, es por ello que todo es comunicado de manera oral, sin embargo no están evaluando el impacto que puede generar la ausencia de un personal clave, ni los riesgos a los que se puedan encontrar expuestos.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Evaluación del impacto económico de cada riesgo y factibilidad

Riesgo	Descripción del Riesgo	Categoría del riesgo	Control a implementar	Costo de implementación anual	Factibilidad
R1	Probabilidad que los vendedores de los puntos de venta Mirabus realicen cobranzas de tickets en efectivo sin registrar las ventas a través de comprobantes de pago.	Bajo	Llevar registro de ventas indicando los detalles de la operación.	7,200	No
R2	Probabilidad que el Jefe de Operaciones obtenga comisiones sobre las ventas corporativas o institucionales al pactar precios especiales en perjuicio que afectarían los ingresos de la empresa.	Bajo	Intervención y supervisión del Jefe de Marketing en las negociaciones de servicios a clientes corporativos o institucionales.	1,042	No

R3	Probabilidad que la Asistente de Compras - Caja chica, reporte gastos ficticios para obtener beneficios económicos personales.	Relevante	Autorización de gastos bajo el manejo de presupuestos	3,000	Sí
R4	Probabilidad que la Gerencia General no realice un adecuado análisis previo a la adquisición o implementación de nuevos servicios.	Crítico	Asesoramiento de expertos previo a la adquisición.	Costo variable (depende del tipo de inversión)	Sí, hasta el 10% de la inversión.
R5	Posibilidad que al no generarse relaciones contractuales con los guías turísticos, estas ocasionen mayores gastos en capacitación al tener que reclutar e invertir en nuevo personal.	Bajo	Capacitación y evaluación de guías turísticos.	1,300	No
R6	Posibilidad que el conductor no desempeñe sus funciones demostrando respeto a los pasajeros y cumplimiento de las normas de tránsito, afectando la reputación de la empresa.	Moderado	Aplicación de encuestas semanales y evaluación mensual	500	Sí

R7	Posibilidad que los vendedores de los puntos de venta no brinden información adecuada y no demuestren respeto sobre los usuarios, generando incomodidad en los clientes y una mala imagen al público.	Moderado			Sí
R8	Posibilidad que los reclamos de los clientes no sean atendidos y ello genere una inadecuada imagen reputacional.	Bajo	Evaluación de reclamos	3,750	Sí
R9	Posibilidad que no la empresa no tenga políticas formales para la atención de reclamos generándose la percepción de un servicio de poca calidad.	Bajo			Sí
R10	Posibilidad que las devoluciones de dinero generadas por reclamos no sean evaluadas ni autorizadas por la Gerencia.	Bajo		1,950	No
R11	Posibilidad que la falta de un plan de sucesión de mando afecte la operatividad y permanencia de la empresa en el mercado.	Crítico	No existe un control específico, debe elaborarse un Plan formal.		Sí

Riesgo	Descripción del Riesgo	Categoría del riesgo	Control a implementar	Costo de implementación anual	Factibilidad
--------	------------------------	----------------------	-----------------------	-------------------------------	--------------

Costos totales de implementación de controles (factibles)	7,250
---	-------

6.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa de Agencia de viajes y guías turísticas inversiones y servicios Mirabus E.I.R.L, implementar los controles factibles, como parte del desarrollo del presente trabajo u otros similares que ayuden a mitigar los riesgos identificados en los proceso.

Es indispensable definir las obligaciones y responsabilidades de cada colaborador, con el objetivo de adquirir una cultura enfocada en mitigación de riesgos a través de los controles como parte de sus actividades diarias.

Es recomendable realizar una evaluación anual posterior a la implementación de los controles propuestos factibles, para determinar si es necesario modificar el diseño de los mismos.

Posterior a la implementación, se recomienda evaluar las nuevas deficiencias identificadas en los procesos a fin de llevar a cabo un proceso de mejora continua. Para ello, deberán llevar un registro de las incidencias de errores o fraude en los procesos que proporcionen una base sobre la cual desarrollar nuevas estrategias o controles para evitar que dichos eventos se repitan y afecten en el desempeño del negocio.

Referencias

Aguirre Choix & Armenta Velasquez (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista: El buzón de Pacioli*, 76, 5-11. Recuperado de http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf

Alvarado Muñoz, O. & Monroy del Castillo, R. (2013). *Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores*. Cuadernos de administración (01203592), 26(47), 259-263.

Arbulú Jorge & Otoyá José Juan (2006). *Características e importancia de la pyme en nuestra economía*. PAD- Revista de egresados.

Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (2013): Internal Control over external financial reporting: A compendium of approaches and examples.

COSO 2013: *What Have We Learned?* (2016). NACD Directorship, 42(4), 9.

Decreto Legislativo N°1086, Decreto Legislativo que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente (28 de junio de 2008). Recuperado del sitio de internet de Leyes de congreso: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>

El emprendimiento en el Perú: *De la Necesidad a la oportunidad* (30 de agosto de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-necesidad-oportunidad-2141346>

Ernst & Young (17 de junio 2015). *Las Pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico*. Recuperado de <https://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico/>

Esparza Aguilar, Pérez de Lema & Gomez Guillamon (2010). *La cultura empresarial en la gestión de empresas familiares: Una aproximación teórica*. Investigación y ciencia, 47, 19.

Fernández, Medina, Borré & Chacin (2015). *Gobierno Corporativo y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados en Venezuela*. Utopía y Praxis Latinoamericana, 20(68), 118-119. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=108747751&lang=es&site=eds-live>

Filion L., Cisneros L. & Mejía- Morelos J. (2011). *Administración de Pymes (Primera edición)*. México: Pearson Educación.

Fonseca Luna Oswaldo (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de investigación en accountability y control.

Grano Sánchez, V. (2011). *Profesionalización orientada al crecimiento de la empresa familiar*. Leadership: Magazine for managers, 8(25), 14-15. Recuperado de [http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/command/detail?sid=cb4a1447-e337-4d3c-8111-](http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/command/detail?sid=cb4a1447-e337-4d3c-8111-624f07f3fbf8%40sessionmgr4009&vid=12&hid=4108&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&jid=1H4P)

[624f07f3fbf8%40sessionmgr4009&vid=12&hid=4108&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&jid=1H4P](http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/command/detail?sid=cb4a1447-e337-4d3c-8111-624f07f3fbf8%40sessionmgr4009&vid=12&hid=4108&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&jid=1H4P)

Jiménez Bulla, Hernando Luis, Wilson Giovanni & Jimenez Barbosa (2013). *Turismo: Tendencias globales y planificación estratégica*. Bogotá. Editorial: Ecoe Ediciones. Primera Edición.

Llanos, Pasten, Valenzuela & Huepe (2011). *Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares*. Horizontes empresariales, 10(2), 11. Recuperado de [http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true](http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=86028290&lang=es&site=eds-live)

[Los errores comunes del emprendedor aprendiz](http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=86028290&lang=es&site=eds-live). (30 de mayo de 2013). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/errores-comunes-emprendedor-aprendiz-2067339>

Marshall, K (1995). *Internal control and derivatives*. CPA Journal, 65(10), 46. Recuperado de: [http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true](http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510204496&lang=es&site=eds-live)

[Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. \(2015\). Medición económica del Turismo](http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9510204496&lang=es&site=eds-live). Lima.

Mirabus (29 de noviembre de 2016) *Tour mirabus*. Obtenido en <http://www.mirabusperu.com/bus-panoramico/>

Omar de Jesús Montilla, G., Carlos Alberto Montes, S., & Eutimio Mejía, S. (2007). *Análisis de la fundamentación del modelo estándar de control interno*, MECI 1000:2005. Estudios Generales 104, 52-53. Doi: 10.1016/S0123-5923(07)70017-7

Nurhayati (2016). *Revealing and building the COSO concept and khalifatullah fill Ard Philosophy to Prevent and Detect the Occurrence of Fraud through Forensic Accounting*.

Procedia- Social and Behavior Sciences: 3rd Global Conference on business and social sciences on “Contemporary Issues in Management in Management and Social Sciences Research” Kuala Lumpur, Malaysia), 219, 543-546. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.032

Perú dentro de los países con mayor capacidad emprendedora. (21 de agosto de 2016). Diario el Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-dentro-tres-paises-mayor-capacidad-emprendedora-noticia-1925830>

Petrascu & Attila. (2013). *Internal audit versus internal control and coaching.* Procedia Economics: In international Economic conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy, 6, 694-701. Doi: 10.1016/S2212-5671(13)00191-3

Rittenberg, L. E. (2013). COSO 2013. *Internal Auditor*, 70(4), 60-65. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=ada34747-76e6-41d1-b557-d034651a9180%40sessionmgr4006&hid=4108>

Rizo Mario (2012). *La institucionalización de una empresa familiar.* Grant Thornton. Recuperado de <http://ssgtmex.com/blog/node/la-institucionalizacion-de-la-empresa-familiar>

Rueda J. (2011). *La profesionalización: Elemento clave del éxito de la empresa familiar.* Visión de futuro, 15(1), 1-7. Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=237:la-profesionalizacion-elemento-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar&catid=98:articulos&Itemid=57.

Apéndice I

GUÍA DE ENTREVISTA

MANEJO DE CONTROL INTERNO

OBJETIVO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN: Recabar información sobre el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y su influencia en la profesionalización para las empresas de buses panorámicos

PRESENTACIÓN

Buenos días / tardes, mi nombres es... y soy ex alumno de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), me encuentro realizando una encuesta como parte de mi investigación con motivo del Trabajo de Suficiencia Académica para la obtención de mi título profesional en la carrera de Contabilidad. En esta oportunidad quisiera conversar con Ud. Sobre el manejo de control interno de su empresa, no hay opiniones buenas o malas, y no se involucra información confidencial de su empresa.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

(Tiempo estimado: 5 minutos)

¿Qué entiende por Control Interno?

¿Qué entiende por Riesgos?

¿Qué entiende por actividades de control?

COMUNICACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA

(Tiempo estimado: 5 minutos)

¿Cómo es la información y comunicación en la empresa?

¿Cómo se da la supervisión en la empresa?

¿Qué entiende por profesionalización de empresas?

¿Qué entiende por profesionalización?

Apéndice II

Código de ética empresa Mirabus

¿Cuáles son los propósitos de este documento?

- Contribuir al logro de la visión, el propósito y los valores de la empresa Mirabus.
- Proporcionar las directrices que contribuyan a la adopción de la ética dentro de la organización
- Motivar a los empleados con la finalidad que ellos construyan, promuevan y desarrollen un alto comportamiento ético.

¿A quiénes aplica este código de ética?

Este código aplica a todos los trabajadores que forman parte de la empresa turística Mirabus.

Establecer las normas y las directrices para la interacción con los principales proveedores y clientes.

¿Qué principios rigen este código de ética?

Los principios en los cuales se rige este código de ética son los siguientes:

- Honestidad.
- Justicia.
- Respeto e igualdad.
- Responsabilidad.

El código de ética es compromiso de todos sin tomar el cargo que ocupe la persona en la organización.

Nuestra empresa requiere que las personas que forman parte de esta organización actúen con honestidad, justicia y respeto, asimismo se debe exigir lo mismo aquellas personas con las que interactuamos.

Se designa como oficial de Ética a la Sra. Mirtha Zumaeta, Gerente Adjunta, a quien los colaboradores deberán reportar conductas que no cumplan con lo establecido en éste Código.

Conflicto de intereses

El conflicto de interés se genera cuando un colaborador de la organización tiene interés personal que interfiere en las actividades que realiza. Dicho conflicto puede surgir directamente del propio empleado o indirectamente por una persona que influya en ella.

El conflicto de interés también puede ser potencial. Esto ocurre cuando las circunstancias actuales no dan lugar a que se genere un interés personal que interfiera en las labores de la persona, pero es previsible que pueda suceder en el futuro.

Al estar vinculado laboralmente con la organización, todos los colaboradores de la empresa deben proporcionar a su jefe directo una declaración escrita en la que informen si tiene o no conflicto de intereses actuales o potenciales.

Fraude

Bajo ningún motive la empresa se verá beneficiada por conductas fraudulentas. Los colaboradores deben actuar bajo los principios que rigen éste Código y mantener su reputación y la buena imagen de la organización.

Uso de bienes y recursos de la empresa

Los empleados tienen la obligación de usar los bienes y los recursos de la organización únicamente para fines para los cuales les fue confiado.

Todo colaborador o proveedor está obligado a reportar el robo, fraude u otras acciones que vayan en contra del código de ética de la organización.

Manejo de la información confidencial

La información de la empresa es de carácter confidencial, la cual no debe hacerse pública a menos que se cuente con autorización por parte de la Gerencia, debido a que es un recurso valioso que podría ser utilizado por competidores perjudicando a la organización.

Uso del correo electrónico y redes sociales de la empresa

Todo colaborador debe efectuar uso adecuado del correo electrónico y en caso tenga acceso, de las cuentas oficiales de la empresa en redes sociales, demostrando profesionalismo y respeto por la organización.

Relación con los clientes y proveedores

Ofrecer un servicio de calidad, el cual se caracterice por ser seguro, eficiente y valioso para satisfacer todas las necesidades de nuestros usuarios y generar una relación duradera.

Las compras deben realizarse únicamente buscando obtener las mejores condiciones en cuanto a calidad y precio en un mercado de libre competencia. Como parte de las negociaciones, el trabajador no aceptará comisiones, favores o cualquier tipo de ingresos no autorizados.

Sanciones

Mediante la firma de este documento, el colaborador afirma tener conocimiento total de los lineamientos a los que se sostiene.

Tras la presentación del Código de ética, la Gerencia deberá lograr que todos los integrantes de la organización brinden su aprobación del Código a través de una firma.