



**Diagnóstico y diseño del componente “ambiente de control” Marco Integrado COSO 2013  
en la empresa Carnes Casablanca S.A.**

Adriana Patricia Piedrahíta Cuartas

Melisa Cano Hurtado

Lizeht Beltrán Díaz

Asesor

Diego Armando Jurado Zambrano

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Especialización en Auditoría y Control de Gestión  
Medellín  
2022

## **Agradecimientos**

El presente trabajo agradecemos a todos los que han hecho posible que el alcance de este se cumpla con la finalidad propuesta; a nuestras familias que nos brindaron acompañamiento y paciencia para culminar con éxito las metas propuestas.

Agradecemos a nuestro asesor el Sr. Diego Armando Jurado Zambrano, quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en esta consultoría.

Agradecemos a todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron al desarrollo personal y profesional en la Universidad de Antioquia.

## Tabla de contenido

Introducción .....	12
CAPITULO I.....	13
1. Planteamiento del problema.....	13
2. Justificación.....	14
3. Objetivos .....	15
3.1 <i>Objetivo general</i> .....	15
3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	15
4. Marco de referencia.....	16
4.1 <i>Marco teórico</i> .....	16
4.2 <i>Marco conceptual</i> .....	18
5. Metodología .....	21
5.1 <i>Técnicas de investigación</i> .....	21
5.1.1 Verificación ocular.....	21
5.1.2 Verificación oral. ....	22
5.1.2.1 <i>Herramienta de autoevaluación</i> .....	24
5.2 <i>Verificación documental</i> .....	25
5.3 <i>Diseño de acciones de mejora</i> .....	26
5.3.1 Diseñar una herramienta de autoevaluación y diagnóstico.....	26
5.3.2 Diseño de estrategias para el componente “Ambiente de Control”, y para cada uno de sus principios; los cuales son: .....	27
6. Cronograma de actividades.....	28
CAPITULO II .....	29
7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	29
7.1. <i>Diseño de la propuesta</i> .....	29

Figura 3. ....	29
7.2 <i>Ejecución de la propuesta</i> .....	30
7.3 <i>Entendimiento del área auditable</i> .....	30
7.3.1 Empresa Carnes Casablanca SA. ....	31
7.3.2 Misión de la compañía. ....	32
7.3.3 Visión de la compañía.....	32
7.3.4 Valores de la compañía. ....	32
7.3.5 Política Integrada de Gestión. ....	32
CAPITULO III .....	34
8. FASE 1. DIAGNÓSTICO .....	34
8.1 <i>Desarrollo objetivo específico 1</i> .....	34
8.1.1 Evaluación por cada principio .....	35
8.1.2 Tabulación de resultados.....	43
8.1.3 Resultado de autoevaluación y diagnóstico .....	44
8.1.4 Representación Gráfica.....	45
8.2 <i>Revisión los informes emitidos por la revisoría fiscal durante los últimos dos años</i> .....	48
CAPITULO IV .....	49
9. FASE 2. EJECUCIÓN.....	49
9.1 <i>Desarrollo objetivo específico 2</i> .....	49
9.1.1 Cadena de valor.....	49
9.1.2 Procesos caracterizados .....	50
9.1.3 Levantamiento de la matriz de riesgo .....	80
9.1.4 Mapa de calor, matriz de riesgo por proceso .....	95
9.1.5 Representación grafica.....	96
9.1.6 Recomendaciones para mitigar los riesgos más representativos .....	97

CAPITULO V .....	101
10. DESARROLLO OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	101
<i>10.1 Aplicación de los 5 principios del componente gobierno y cultura .....</i>	<i>101</i>
<i>10.2 Estrategias para la implementación del plan de mejoramiento en el sistema de control interno. ....</i>	<i>103</i>
CAPITULO VI.....	107
11. FASE 3. COMUNICACIÓN.....	107
12. Conclusiones .....	108
13. Anexos.....	109
14. Referencias .....	110

## Lista de tablas

Tabla 1.....	23
Tabla 2.....	35
Tabla 3.....	44
Tabla 4.....	50
Tabla 5.....	96

## Lista de figuras

Figura 1. ....	25
Figura 2. ....	28
Figura 3. ....	29
Figura 4. ....	30
Figura 5. ....	34
Figura 6. ....	36
Figura 7. ....	38
Figura 8. ....	39
Figura 9. ....	40
Figura 10. ....	41
Figura 11. ....	43
Figura 12. ....	43
Figura 13. ....	45
Figura 14. ....	45
Figura 15. ....	46
Figura 16. ....	46
Figura 17. ....	47
Figura 18. ....	47
Figura 19. ....	49
Figura 20. ....	51
Figura 21. ....	80
Figura 22. ....	81
Figura 23. ....	81

Figura 24. ....82

Figura 25. ....82

Figura 26. ....95

Figura 28. ....97



## **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

<b>SAGRILAFT</b>	Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission
<b>COCO</b>	The Criteria of Control
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de la Calidad
<b>LA/FT/FPADM</b>	Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis and Critical Control Points
<b>PCP</b>	Planeación y control de la producción

## **Resumen**

El marco integrado COSO 2013 provee los mecanismos necesarios de gestión para la implementación de un sistema de control interno que conlleve a la mejora continua del desempeño organizacional, de este modo, cada uno de los componentes que lo integra permite tener una visión de los posibles riesgos que se presentan en la empresa y gestionarlos adecuadamente para que no afecten el logro de objetivos.

El desarrollo de este proyecto busca generar una propuesta de valor basados en el diagnóstico del componente de ambiente de control, siendo este, la base de los demás componentes de control interno e impulsado desde la alta dirección. Adicionalmente, permite percibir los riesgos actuales y plantear mejoras para la organización. Si existe un buen ambiente de control, los resultados serán más favorables tanto a nivel interno, como externo.

El proceso metodológico se inició con la revisión bibliográfica, principalmente con el modelo COSO. Finalmente, el diseño se llevó a cabo mediante revisión documental de la empresa, reuniones y entrevistas con los líderes de los procesos.

En relación con los resultados, se evidencia la inexistencia de un sistema de control, que conlleva a presentar posibles riesgos que afectan el logro de las metas y el no obtener una correcta gestión administrativa.

### **Palabras clave:**

Control Interno, Ambiente De Control, COSO

### **Abstract**

The COSO 2013 integrated framework provides the necessary management mechanisms for the implementation of an internal control system that leads to the continuous improvement of organizational performance, thus, each of the components that integrate it allows to have a vision of the possible risks that arise in the company and manage them properly so that they do not affect the achievement of objectives.

The development of this project seeks to generate a value proposal based on the diagnosis of the control environment component, this being the basis of the other internal control components and driven from top management. Additionally, it allows to perceive the current risks and to propose improvements for the organization. If there is a good control environment, the results will be more favorable both internally and externally.

The methodological process began with a literature review, mainly with the COSO model. Finally, the design was carried out through a documentary review of the company, meetings and interviews with process leaders.

In relation to the results, it is evident the inexistence of a control system, which leads to present possible risks that affect the achievement of the goals and the failure to obtain a correct administrative management.

**Key words:**

Internal Control, Control Environment, COSO.

## **Introducción**

El sistema de control interno en las organizaciones cumple un rol importante, ya que busca asegurar y mantener un dominio sobre los bienes, las acciones, los acontecimientos y las personas, así como sobre todo aquello que pueda alterar, modificar, dificultar o que impida alcanzar el logro de las metas que hayan sido trazadas, con retos y objetivos a mediano y largo plazo, ya que por medio de este se garantiza no solo salvaguardar el patrimonio y los intereses de las partes interesadas, sino también la consecución de los fines propuestos con base en la eficiencia, la eficacia, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas vigentes.

La adopción de un sistema integral para gestionar los riesgos genera un creciente aporte al desarrollo de las organizaciones, pues desde de su correcto funcionamiento fortalece la estructura, el enfoque estratégico, impulsa una nueva cultura administrativa, garantiza la ejecución de los procesos y ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización, del mismo modo permite hacer frente a los asechos del fraude.

Es por esto, que la propuesta a desarrollar en este trabajo de consultoría es diseñar el componente ambiente de control en la empresa Carnes Casablanca, que le permita comprobar el trabajo en la organización frente a los riesgos y las oportunidades que se le presentan en virtud de su ejercicio industrial y comercial, lo anterior mediante la aplicación del Marco Integrado COSO 2013.

## **CAPITULO I**

### **1. Planteamiento del problema**

La empresa Carnes Casablanca, es una compañía colombiana, con sede principal en Medellín. Su operación está centrada en carne procesada de canales del sector. La empresa fue fundada el 6 de junio de 1993 por cuatro hermanos que tomaron la iniciativa de hacer empresa partiendo de un pequeño negocio familiar. Actualmente, emplea a alrededor de 600 personas y ha tenido un crecimiento importante en sus ventas desde su creación hasta la fecha se consolida en el mercado de la industria de los alimentos, producción y comercialización de productos embutidos y comercialización de subproductos y carnes rojas, siendo la producción, la principal fuente de ingresos de la compañía, con un porcentaje de participación del 70% del total de las ventas. La empresa, con la intencionalidad de estar siempre a la vanguardia en su cadena de producción, ha trabajado incansablemente en tener una planta de producción con tecnología de punta en su maquinaria e infraestructura, excelentes e innovadores productos con desarrollos propios, a su vez conservando la inocuidad de sus productos, velando por la custodia de la cadena de producción desde el pedido hasta la entrega del producto final, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y generando empleo; para así contribuir responsablemente a la comunidad.

A la fecha, la compañía carece de un sistema de control interno estructurado que le permita mitigar los riesgos inherentes al negocio y asociados al cumplimiento de los objetivos, con los cuales se pueda prevenir o detectar la materialización de eventos no deseados; como pérdida de materiales, disminución en las ventas, pérdida de clientes, problemas con calidad de los productos; que a su vez coadyuven al direccionamiento estratégico y la consecución de ventajas competitivas frente a sus competidores y sus partes interesadas.

## **2. Justificación**

El constante cambio en la dinámica industrial y comercial ha llevado a las empresas, a estar a la vanguardia y aplicación de los cambios exigidos por el medio. La competitividad es hoy lo que distingue al ámbito empresarial, por esto se hace indispensable disponer de una visión que permita prever y afrontar los diferentes escenarios, e implica la adopción de métodos de administración que mejore la competitividad de las organizaciones en el contexto globalizado actual.

El no adoptar estas prácticas de alta dirección le significara a las empresas y organizaciones enfrentar una difícil y cambiante realidad dado que las circunstancias que se presentan son cada vez más complejas y en ese contexto pasarían de subsistir a desaparecer del sistema.

El creciente aumento de las operaciones existentes en la empresa Carnes Casablanca conlleva a la necesidad de mejorar sus procesos de dirección que orienten a obtener el óptimo funcionamiento de su estructura operativa y administrativa, de esta manera tener un adecuado control y manejo de los procesos, subprocesos y de toda la compañía en general.

La adopción de prácticas para gestionar los riesgos será el inicio para la mejora continua en los procesos de direccionamiento estratégico, aumentando así la madurez en su desempeño competitivo, mejorando el alcance de los objetivos previstos, orientando las acciones de mejora en las áreas potenciales de negocio, tomando control e integrando sus procesos internos claves con las partes interesadas, teniendo siempre presente que su entorno competitivo la obliga a madurar constantemente.

### **3. Objetivos**

#### ***3.1 Objetivo general***

Diseñar el componente de ambiente de control para el sistema de control interno de la empresa Carnes Casablanca, basado en el Marco Integrado COSO 2013.

#### ***3.2 Objetivos específicos***

- Diagnosticar el estado actual del sistema de control interno de la compañía, en su componente ambiente de control.
- Identificar los riesgos de los procesos establecidos en la empresa, según su cadena de valor y que puedan afectar el desarrollo de la empresa en este componente; teniendo como base el mapa de procesos.
- Proponer acciones de mejora para los principios contenidos en el componente ambiente de control, en el marco del Sistema de Control Interno.

## 4. Marco de referencia

### 4.1 Marco teórico

El desarrollo de este proyecto está fundamentado en los análisis realizados a la teoría económica de la agencia, que estudia el comportamiento de las empresas y centra su atención en la relación existente entre propietarios y gerentes.

La Teoría de Agencia tiene sus inicios en el supuesto básico que los propietarios de una organización (Principal), delegan en un tercero (Agente), la responsabilidad de accionar los propósitos y fines del primero para maximizar sus funciones de utilidad.

Si ambas partes persiguen maximizar sus beneficios, y bajo el supuesto de que el Agente dispone de más información que el Principal, se entiende como asimetría de información.

Existen argumentos para conjeturar, que el Agente, indefectiblemente, no actuará procurando el interés supremo del Principal, en consecuencia, estamos en presencia de un problema de agencia (Speer *et al.*, 2014).

Esta dicotomía suscita conflicto de intereses en la consecución de los objetivos organizacionales, ya que se pueden presentar preferencias heterogéneas entre el principal y el agente, en muchas ocasiones los agentes pueden desarrollar acciones más congruentes con la empresa, que las que pudieren desarrollar los principales, los agentes son más reacios a los riesgos porque han puesto todo su empeño en cumplir con los acuerdos y su acción está ligada a evitar riesgos reputacionales, diferente a la acción de los principales que son más neutrales al riesgo; Esta es otra razón por la cual se genera conflicto de interés.

La asimetría de información con frecuencia surge a raíz de la disparidad de información que dispone el Principal con relación a la actuación del Agente, esto es un hecho habitual, y, en consecuencia, se debe procurar aminorar el impacto con el objeto de asegurar la transparencia en la gestión organizacional.

Los supuestos de la teoría de la agencia, evidencia dos instancias en la asimetría de información, la primera, observa la asimetría de información común y corriente como el hecho de no saber qué hace el agente y otra instancia se ve exacerbada en los encuentros con profesionales, esto se da cuando el principal busca un agente por su conocimiento especializado,



(asimetría de conocimiento), hecho de no saber cómo hace un trabajo el agente. Esta segunda instancia podría ser un problema especial de selección desfavorable porque los principales no pueden evaluar las habilidades de los posibles agentes. También se presenta dificultad para evaluar la calidad del servicio porque "la indeterminación es intrínseca en tareas altamente especializadas" (Sharma 1997, p. 771).

Cuando los objetivos de los principales y los de los agentes entran en conflicto, y los principales no están seguros que sus agentes estén cumpliendo su voluntad, los principales idean brindar incentivos en un esfuerzo por alinear los intereses de los agentes con los suyos propios y de esta manera tener control sobre la organización.

Estos incentivos adicionales se constituyen como un costo de agencia.

Los modelos más generales de control jerárquico principal-agente han demostrado que bajo la variedad de condiciones, la estructura de incentivos óptima del principal para el agente es aquella en la que los agentes reciben del residuo en parte del pago de sus esfuerzos, dándole así participación directa en el resultado; estos incentivos pueden ser comisiones, bonificaciones, tarifas a destajo, propiedad de acciones, opciones sobre acciones, participación en las utilidades, aparcería, deducibles, etc.

Una segunda corriente enfoca su paradigma en evitar este costo de agencia y centrar su atención en el gobierno corporativo de las organizaciones, así mismo implementar acciones de control como una función de supervisión y monitoreo a sus agentes, ejemplo (la junta directiva y las compensaciones entre la contratación de directores internos o externos o entre la separación de las funciones de presidente de la junta y director ejecutivo frente a ocuparlas con una sola persona), esto con el fin de proteger sus intereses y asegurar que las decisiones de las directivas no se desvíen con los objetivos organizacionales.

La importancia, entonces, de un adecuado gobierno corporativo radica en ofrecer un conjunto de condiciones que garanticen a los diferentes stakeholders que podrán recuperar su inversión, más alguna remuneración por ella.

## ***4.2 Marco conceptual***

El control interno es una ayuda práctica para que las organizaciones logren alcanzar los objetivos, metas y propósitos en lapsos de tiempo determinados, según sea su prospectiva empresarial, lo cual brinda aseguramiento razonable y garantiza la salvaguarda de los bienes, así mismo contribuye al autocontrol y fortalecimiento de la autoridad y el liderazgo intelectual generando confianza a todos los que hacen parte de la misma.

Desde una perspectiva teórica, diferentes autores han escrito sus fundamentos basados en diversas líneas de investigación que versan sobre el control. Dorta (2005) hace una recopilación de perspectivas teóricas en la que fundamenta su lógica en la comprobación de los sistemas de control interno como una respuesta a las necesidades de gestión de una organización.

Según Dorta<sup>1</sup> (2005: p.13), desde la perspectiva organizativa, el concepto de control no es único y está supeditado a las diversas corrientes de pensamientos existentes tres, cita a Monllau (1997, pp. 325-326) la cual concluye, “en la literatura organizativa se produce una evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad; la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos y la teoría de la agencia se limita a aplicar los principios y técnicas microeconómicas al concepto de control.

Hoy día muchas organizaciones están siendo impulsadas, especialmente por las gerencias, a poner en marcha el control organizacional, como pilar fundamental para facilitar y mejorar todos los procesos internos dentro de sus compañías, cabe mencionar que todos los procesos de control interno son efectuados por personas, no son solo políticas, manuales y formatos, sino personas a niveles de una organización ejerciendo mecanismos de control que garanticen su implementación y ejecución, ya que es una acción que compromete a todos los integrantes de la compañía en pro del cumplimiento de metas u objetivos.

Llevar a cabo la implementación del control en una organización requiere del establecimiento del alcance y el conjunto de factores que intervienen en el desarrollo del mismo, es decir, que debe

---

<sup>1</sup> Dorta, director de Control Económico de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria, presenta a consideración las teorías organizativas y los sistemas de control interno, un análisis de la perspectiva organizativa en cuanto a la visión Auditora-Contable y la del Control Organizacional.

estar enmarcado en un sistema de control que garantice la efectividad de la aplicación de los mecanismos de control.

El Sistema de Control Interno está integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, procesos, Operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, así mismo dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos. (Ley 87 de 1993)

Existen diferentes modelos de control interno, pero en esencia, todos los modelos, hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

Los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos COSO y COCO en nuestro continente son los de mayor aplicación (XXIV Conferencia Interamericana De Contabilidad- Uruguay 2001- Auditoría Interna, Tema 8.2, Págs. 750 y ss.); por ello a continuación se hace como referencia una muy breve descripción del enfoque y estructura del modelo COSO.

El informe del Marco Integrado COSO 2013 establece<sup>2</sup> cinco componentes de control interno, en el cual se propone desarrollar el marco original, cuya evaluación integral permite establecer el grado de eficacia con el que está funcionando el sistema de control interno: a) Entorno de Control, b) Evaluación de los Riesgos, c) Actividades de Control, d) Información y Comunicación, e) Supervisión. Empleando 17 principios de control que representan el elemento fundamental, asociados a cada componente del control y a su vez proporciona "puntos de enfoque", o características importantes de los principios; al tiempo que reconoce que el diseño y la implementación de controles relevantes para cada principio y componente. (Deloitte,2015, p.8).

El primer componente que aborda el Marco es el ambiente de control, el informe señala que es este quien marca las pautas de comportamiento en una organización y constituye la base de todos los

---

<sup>2</sup> Además, se plantea que el sistema de control interno debe cubrir todas las posibles áreas y facetas de la organización, estos componentes han de ser suficientemente amplios como para abarcar las categorías de los objetivos planteados por la comisión.

demás componentes del control interno, englobando todos aquellos factores de contingencia que inciden sobre la estructura de las actividades de la organización, en el establecimiento de objetivos y en el resto de los componentes del sistema.

Al ambiente de control se le atribuyen factores importantes tales como “la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración<sup>3</sup>” (COSO, 1997, p. 27).

Por lo anterior, gran parte de los factores que se relacionan en el ambiente de control forman parte de la cultura organizacional y hace mucho énfasis en el autocontrol, siendo este, el mecanismo regulador de comportamiento más eficiente dentro de los procesos de control interno, ya que permiten alcanzar la integridad de la organización y a su vez facilita la congruencia entre el comportamiento del personal que desempeña las actividades y la organización.

Esto mediante la promoción lúdica de la cultura organizacional orientada al control, la cual tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

---

<sup>3</sup> Uno de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones es que promueve la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización y establece directrices para la toma de decisiones de los directivos para el control de los riesgos y la asignación de responsabilidades.

## **5. Metodología**

El enfoque en el que se realizó la consultoría es cualitativo, ya que el planteamiento del problema conlleva tanto al acercamiento como al análisis, mediante la aplicación de las entrevistas. El alcance para el análisis de los datos será de forma descriptiva debido a que la información reunida será argumentada con claridad y fundamentos en pro de que se aplique la propuesta y se agregue valor a la organización para mayor crecimiento y mejora continua.

El desarrollo se llevará a cabo por etapas, ya que mediante entrevistas y reuniones con los líderes de los procesos de la empresa Carnes Casablanca, se conoció a detalle las funciones asignadas, su actualidad operativa y necesidades futuras, información que permitirá adentrarnos en los procesos y lograr desarrollar el problema planteado.

Se toman fuentes de información como son; libros, bases de datos y páginas de internet que brinden información importante específicamente del componente ambiente de control.

### ***5.1 Técnicas de investigación***

En el desarrollo de esta consultoría las técnicas y herramientas utilizadas, se documentarán en papeles de trabajo, que son la evidencia de la actividad realizada por los integrantes del grupo, y que sustentan las conclusiones y hallazgos detectados en la consultoría.

A continuación, se relacionan las técnicas de auditoría, que comúnmente son las más utilizadas:

#### ***5.1.1 Verificación ocular.***

Consiste en visualizar en forma directa y paralela, la manera como los responsables de cada proceso en la organización, desarrollan y documentan los procesos o procedimientos de la organización. Permite estar en contacto permanente y de manera presencial con el día a día de la organización, para tener una percepción directa de su accionar.

Observación: es el examen ocular realizado para cerciorarse de cómo se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la consultoría, mediante esta técnica el auditor aprecia personalmente, de manera abierta o discreta, cómo el personal de la entidad ejecuta las operaciones. Si bien es cierto, proporciona evidencia de auditoría, puede limitar por el momento

en que tiene lugar la observación y por el hecho de que el acto observado puede afectar la manera en la cual se desempeña el proceso o procedimiento.

Revisión selectiva: consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o que, por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

### *5.1.2 Verificación oral.*

Permite obtener información mediante el diálogo con integrantes de la organización o los de su entorno. Para averiguar o indagar posibles debilidades de procedimientos, prácticas de control interno y otras situaciones de importancia.

Entrevista: Es una técnica de auditoría (verbal) con la que cuenta el consultor, con el propósito de obtener información relacionada con la entidad y/o asunto a auditar, que facilita la comprensión de la estructura, de las actividades desarrolladas por las áreas, y a su vez permite indagar posibles debilidades en los procedimientos, prácticas de control interno y otras situaciones que el auditor considere importantes en el desarrollo de su trabajo.

Para el desarrollo de la entrevista, los consultores concertaran previamente la reunión con el responsable del área. El éxito de ella, dependerá de la definición clara del objetivo que el auditor busca al realizarla.

En el proceso de entrevistas se requiere una preparación anticipada por parte del equipo consultor, la cual incluye, entre otras, las siguientes actividades: Selección de los entrevistados, concertar agenda, conocer y revisar la información disponible, y preparar preguntas específicas relacionadas con las actividades y los asuntos a cargo de los responsables de ellas, de acuerdo con el área y líneas de investigación.

Es deseable que tanto el diseño como el desarrollo de la entrevista se lleven a cabo por dos o más auditores, previamente se realice una prueba del contenido y se prevean posibles respuestas, con el fin de ajustar las preguntas y la forma de realizarlas, durante la entrevista uno de los auditores conducirá la entrevista y el otro tomara los apuntes, se pueden cambiar los roles con el fin de dar dinámica al desarrollo y complementar las respuestas recibidas, esta práctica permite que el entrevistador siempre se tenga contacto visual con el entrevistado mientras el otro auditor toma las notas. Vizcarra Moscoso, Jaime. 2013 Manual de Normas internacionales de Auditoría y Control de Calidad, Tomo I, Instituto Pacifico, 467 pág.

**Tabla 1.** Selección de cargos para aplicar la entrevista.

Para efectos de la presente consultoría se seleccionaron seis direcciones influyentes dentro de la jerarquía de la organización.

A continuación, se describen los cargos seleccionados

<b>Personal Entrevistado</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Objetivo funcional del cargo</b>
<b>Gestión Finanzas-Gerencia Financiera</b>	5 años	Desarrollar y controlar la planeación financiera y fiscal acorde a lo definido por presidencia y/o la planeación estratégica de la empresa; administrar los recursos financieros gestionando bancos, cartera y cuentas por pagar; gestionar la información contable y de costos a fin de suministrar información financiera relevante y oportuna, garantizando la calidad de la información. Gestionar el apoyo en tecnología de Información y comunicación (TIC) a las diferentes áreas de la empresa.
<b>Gestión TH - Director de Talento Humano</b>	7 años	Planear, dirigir, coordinar y controlar todos los procesos y procedimientos relacionados con la Administración de personal de la empresa, contribuyendo a su desarrollo integral y propiciando un adecuado clima laboral que permita alcanzar los objetivos corporativos, ciñéndose por la normatividad legal vigente. Acompañar, instruir o entrenar al equipo de dirección en el trabajo de liderar su

		equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
<b>Gestión de Tecnología- Director de TI</b>	3 años	Garantizar la operatividad de la plataforma tecnológica de la empresa de modo que satisfaga las necesidades de los procesos y garantizar la seguridad y confiabilidad de los datos del Sistema de información y comunicación que los soporta.
<b>Gestión de Operaciones- Director de Producción</b>	3 años	Planear, programar y controlar las líneas de operaciones para la fabricación y distribución de productos y coordinar los almacenes de inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado, atendiendo a la demanda de los productos, los pedidos de los clientes, los niveles de inventario y la capacidad de planta para cumplir con los niveles de servicio acordado.
<b>Gestión de SGC</b>	4 años	Diseñar el Modelo de Sistema Integral de Gestión de la Empresa para garantizar la integración de los estándares de Seguridad y Salud en el trabajo, Calidad, Ambiental e Inocuidad; planeando y dirigiendo el desarrollo de los diferentes sistemas de gestión para dar cumplimiento a la normatividad vigente y políticas de la empresa.
<b>Oficial de Cumplimiento</b>	4 años	Diseñar, direccionar, implementar, auditar y verificar el cumplimiento y monitoreo del SAGRILAF (Sistema de Autocontrol de Gestión Integral de riesgos para el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas destrucción masiva) y estar en capacidad de tomar decisiones frente a la gestión del Riesgo LA/FT/FPADM

*Fuente: Elaboración propia*

### **5.1.2.1 Herramienta de autoevaluación**

Para la autoevaluación del estado actual de la compañía se elaboró un protocolo de entrevista semiestructurada según los criterios que establece los 5 principios del ambiente de control, del Marco Integrado COSO 2013. Durante la entrevista, es importante validar la información recibida,



así como solicitar ejemplos y evidencias para lograr la recopilación de información acertada que conlleve al cumplimiento de los objetivos de la consultoría.

**Figura 1. Modelo de entrevista**

Los consultores definieron las preguntas que le formularían al entrevistado, de conformidad con las necesidades de la consultoría.

<b>EMPRESA CARNES CASABLANCA SA</b>				
ENTREVISTA - Componente: Entorno / Ambiente de Control - COSO III				
ENTREVISTADO: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx - DIRECTOR SIG				
<b>Instrucciones:</b> La siguiente entrevista tiene preguntas asociadas sobre cada uno de los principios relacionados al componente Ambiente de Control, y por tanto las mismas hacen referencia a una característica de control. La columna calificación debe ser diligenciada con una escala de 1 a 5, donde 1 representa que no se tiene implementado ningún control y 5 representa que se tiene totalmente implementado. Igualmente, se deben realizar los comentarios correspondientes durante la validación, si los hay, así como se debe hacer referencia a la evidencia sobre el cumplimiento, si la hay. Deberá solo diligenciar la columna de calificación, señala de color verde.				
Principios/Puntos de Enfoque	Pregunta	Calificación	Comentarios/Observaciones	Evidencia
<b>1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</b>				
1 A. Establece el tono de la gerencia, Junta Directiva. La Alta Gerencia y el personal Supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos reforzándolo en sus actuaciones.	¿La organización cuenta con un Código de Ética?	3		
2	¿El Código de Ética se encuentra aprobado y ha sido divulgado?	4		
6	¿El Código de Ética se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los proveedores?	3		
7	¿Visualiza en las directivas de la compañía conductas de respeto, integridad y transparencia, reflejando el compromiso de la Alta Gerencia tanto con los valores y principios éticos?	2		
8	El personal vinculado a la organización recibe una inducción sobre: - Código de Ética - Principios, Valores - Misión y Visión - Derechos y deberes	2		
		3		
<b>2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</b>				
21	¿La organización cuenta con sistema de control interno?	1		
22	¿La organización cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha del Control Interno?	1		
23	¿La Junta evalúa periódicamente de acuerdo a las metas establecidas el desempeño de la Administración?	1		
24	D. Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno. La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:	1		
		1		
<b>3. La Administración establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</b>				
31	A. Considera todas las estructuras de la entidad. La Administración y la Junta Directiva considera las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución	4		
37	C. Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen	1		
	¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades en la operación?	2		
<b>4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.</b>				
38	A. Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	3		
39	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos procesos?	2		
44	C. Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y	4		
45	D. Planea y se prepara para sucesiones. La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de responsabilidad importante para control interno.	1		
	¿En los procesos de selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral acreditada por un candidato?	3		
	¿La organización cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así como de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?	1		
		3		
<b>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</b>				
46	A. Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva establecen	3		
47	los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.	1		
48	¿Cada área cuenta con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?	1		
49	¿Se cuenta con un plan de capacitación continua para los colaboradores, orientado a fortalecer diferentes aspectos de control interno, tales como la segregación de funciones, la salvaguarda de activos y la ejecución de controles?	1		
55	¿Las capacitaciones realizadas a los colaboradores se encuentran documentadas?	1		
	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores sobre su desempeño, así como se implementan las acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados?	1		
	Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?	2		
		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>		
	<b>PUNTOS</b>	<b>60</b>		
	<b>VALORACIÓN</b>	<b>2,01</b>		

Fuente: Elaboración propia

### 5.2 Verificación documental

Obtención de información escrita para soportar afirmaciones, análisis o estudios realizados.

Se puede surtir a través de:

Comprobación: técnica que se aplica en el curso de la consultoría, con el objeto de verificar la existencia, autoridad, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Una vez reunida toda la información necesaria para tener argumentos metodológicos e información corporativa se depurará y se seleccionará solo aquella información y datos importantes que nos permita direccionar las acciones a realizar y lograr el desarrollo de los objetivos propuestos en este trabajo.

Para efectos de este trabajo se revisará la información metodológica al detalle del modelo COSO en su componente de ambiente de control, es decir todos los factores que inciden en el desarrollo de las actividades de la organización, en el establecimiento de objetivos, valores éticos, capacidad de personal, autoridad, responsabilidad, gobierno corporativo, políticas y la aplicación de los cinco principios.

### ***5.3 Diseño de acciones de mejora***

para este punto se propone:

#### ***5.3.1 Diseñar una herramienta de autoevaluación y diagnóstico.***

La empresa Carnes Casablanca, en busca de mejorar los procesos, se encuentra actualmente realizando ajustes a la estructura organizacional y operacional; y así poder robustecer el área de control interno, con la vinculación de personal que cuente con las competencias necesarias e idóneas para el apoyo interno de este proyecto y quien será la encargada no sólo de asegurar el control al interior de la organización, sino también de apoyar a la entidad en temas de consultoría, principalmente en temas de riesgos y auditoría.

Para efectos de este trabajo, se realizará una encuesta que permita determinar el estado actual de la compañía frente a los procesos de control interno, posteriormente, se realizará una tabulación de los resultados y se determinarán las conclusiones más congruentes sobre la actualidad de la organización; para la toma de decisiones y forma de proceder.

*5.3.2 Diseño de estrategias para el componente “Ambiente de Control”, y para cada uno de sus principios; los cuales son:*

1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
2. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
3. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso en atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

Como propuesta en la fase de diseño del ambiente de control se sugerirá a la dirección la adición de un cargo en el área de planeación corporativa, para que coordine la implementación del sistema de control, así mismos será quien haga la autoevaluación del nivel de madurez, entendiéndose que la evaluación debe ser independiente, es decir se debe hacer por parte de la auditoría interna, pero teniendo presente que la compañía cuenta con recursos limitados para la contratación de personal, se propone que la autoevaluación se realice por el directamente encargado.

Por otra parte, se elaborará un documento físico que tendrá contenida toda la propuesta de implementación del sistema de control interno en su componente de ambiente de control el cual será entregada el día de la socialización con la gerencia y las partes interesadas; de dicha reunión se obtendrá evidencia fotográfica para la consolidación del documento de sustentación ante la universidad.

## 6. Cronograma de actividades

Se estableció un cronograma de actividades para la ejecución de las actividades de la consultoría, según calendario académico, de la especialización en auditoría y control de gestión.

**Figura 2.** Cronograma de actividades

Se plantearon tres fases para llevar a cabo la consultoría, planeación de las actividades a desarrollar, el diagnóstico y recopilación de información que permita el entendimiento del área auditable y por último la ejecución de las actividades.

<b>CARNES CASA BLANCA</b>						
<b>DISEÑAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COMPAÑÍA CARNES CASA BLANCA</b>						
FASE	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	FECHA	
					Inicio	Fin.
PLANEACIÓN	Diseñar el plan de trabajo para la ejecución de la propuesta	Determinar que herramientas se utilizaran para el diseño del sistema de control	Documentamos mediante fuentes bibliográficas acerca de la aplicación del modelo coso ERM 2013	Todas las integrantes del grupo	08/04/2022	10/06/2022
			Deteminar las actividades a desarrollar durante los 4 meses que nos restan para la entrega del documento final			
			Solicitar el acompañamiento del coordinador de proyectos	Adriana Piedrahita		
			Deteminar las fechas para la entrega de avances	Todas las integrantes del grupo		
DIAGNÓSTICO	Realizar un diagnostico del estado actual de la compañía	Recolectar toda la informacion necesaria para establecer en que condicion actual se encuentra la compañía	Aplicación de encuestas a los integrantes de la direccion de la compañía	Adriana Piedrahita	01/08/2022	15/09/2022
			Revisar los procesos que actualmente se encuentran documentados	Melisa Cano Hurtado	16/09/2022	25/09/2022
			Revisar los informes emitidos por la revisoria fiscal durante los ultimos dos años	Lizeth Beltran Diaz	16/09/2022	30/09/2022
			Consolidar la informacion extraida	Todas las integrantes del grupo	01/10/2022	15/10/2022
			Elaborar el diagnostico de la compañía con la informacion recolectada	Lizeth Beltran Diaz	16/10/2022	22/10/2022
EJECUCIÓN	Diseñar el sistema de control interno de la compañía	Desarrollar las actividades planteadas en el proceso de planeacion	Hacer la caracterizacion de procesos para el entendimiento de la unidad auditable		23/10/2022	29/10/2022
			Elaborar la matriz de riesgos por cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la entidad		30/10/2022	10/11/2022
			Revisar la aplicación de los 5 principios del componente gobierno y cultura		15/11/2022	20/11/2022
			Documentar la propuesta de establecer un comité de auditoria su funcion y politicas	Todas las integrantes del grupo	21/11/2022	22/11/2022
			Elaborar el documento entregable a la compañía		23/10/2022	25/11/2022
			Solializar con la gerencia y las partes interesadas la propuesta de sistema de control interno		26/11/2022	26/11/2022
			Consolidar el documento final para la sustentacion del proyecto		23/10/2022	27/11/2022

*Fuente: Elaboración propia.*

## CAPITULO II

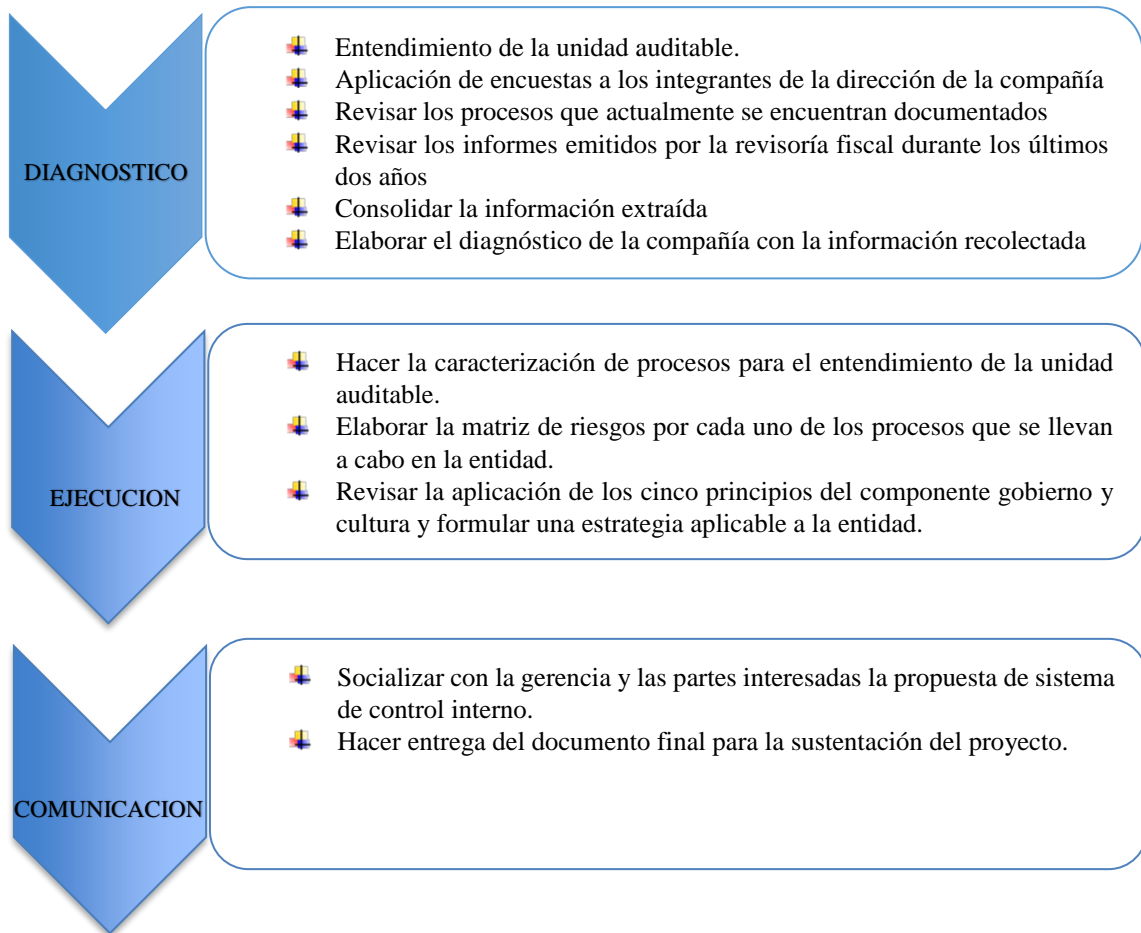
### 7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 7.1. Diseño de la propuesta

Se propone diseñar el componente de ambiente de control para el sistema de control interno de la empresa Carnes Casablanca, basado en el Marco Integrado COSO 2013. La cual presenta 3 fases que se representan de la siguiente manera:

**Figura 3.** Fases y actividades

Cada fase describe las actividades a realizar durante la consultoría.



*Fuente: Elaboración propia.*

## 7.2 Ejecución de la propuesta

La ejecución de la propuesta se enmarca en el desarrollo de los objetivos específicos del presente trabajo, mediante la aplicación de cada una de las fases descritas por la metodología, la cual define las siguientes fases: diagnóstico, ejecución y comunicación.

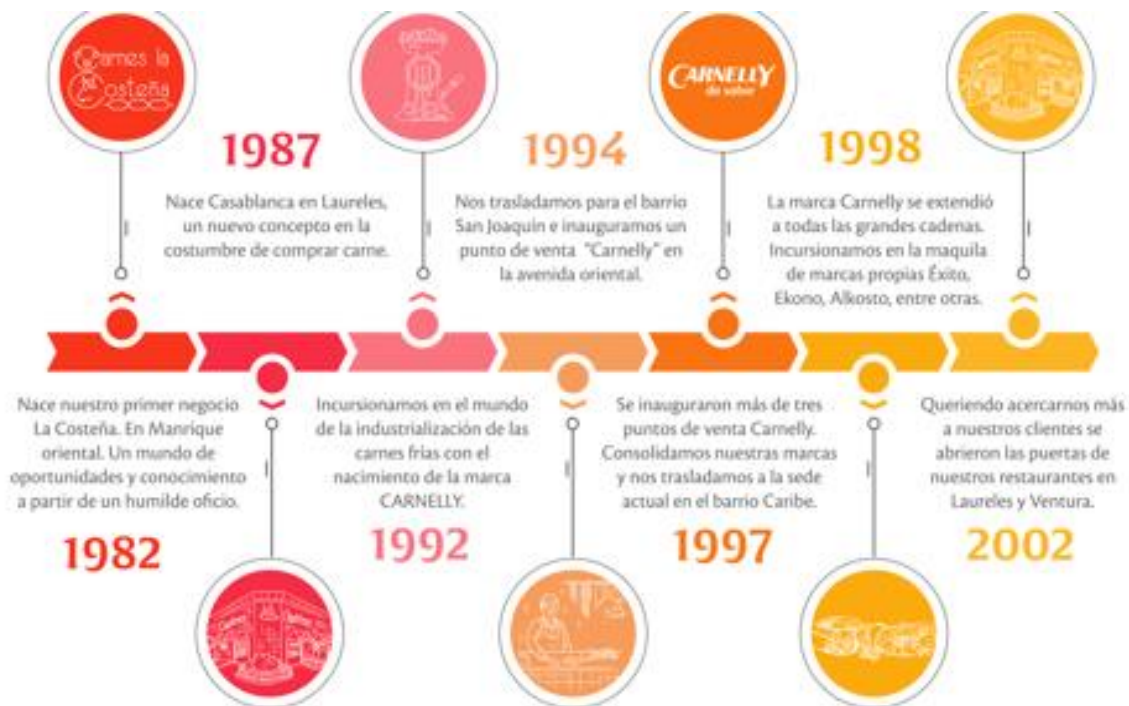
A continuación, se describe el desarrollo de cada una de ellas.

## 7.3 Entendimiento del área auditable

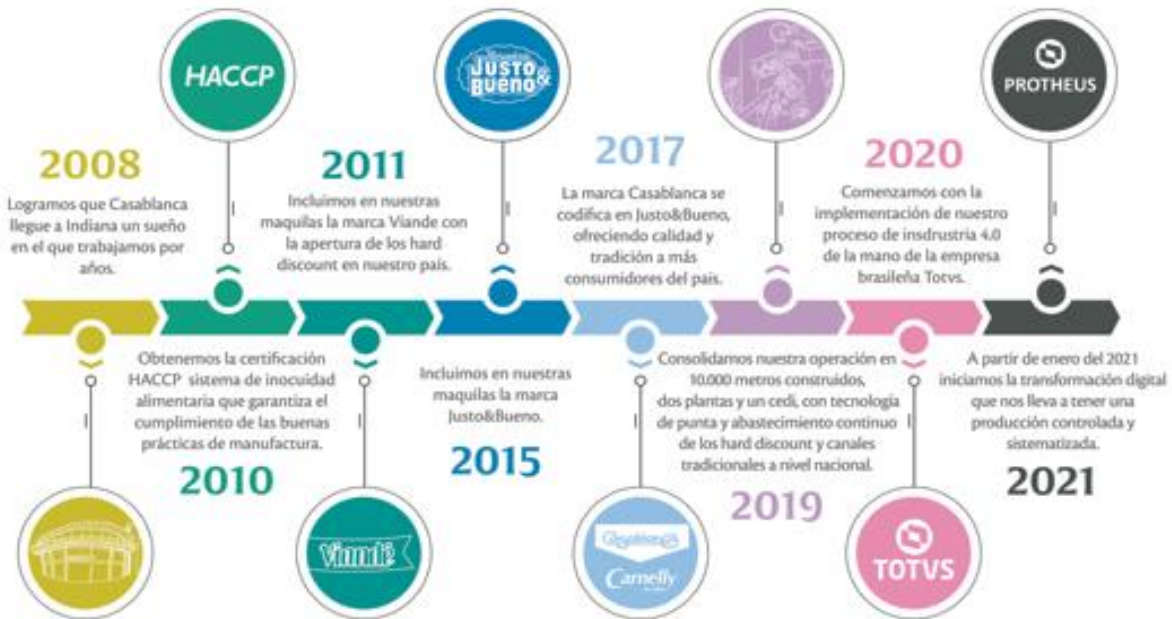
Se recopiló toda la información de la empresa Carnes Casa Blanca, para el entendimiento de la estructura organizacional y dinámica de su actividad económica.

### Figura 4. Reseña histórica la empresa Carnes Casablanca S.A.

Se inicia con la reseña histórica de la organización, que tuvo su comienzo en Laureles, barrio de Medellín, Colombia, como un nuevo concepto de compra de carne, hasta la vigencia, con grandes retos en su proceso de industrialización.



Fuente: Carnes Casablanca (2022)



*Fuente: Carnes Casablanca (2022)*

### 7.3.1 Empresa Carnes Casablanca SA.

Desde un inicio con nuestra primera tienda en Laureles innovamos la forma de vender carne en la ciudad de Medellín, porque se dio la gran oportunidad de conocer la transformación y evolución de este sector; investigamos a fondo la ciencia de la carne, la demanda del mercado, la variedad de posibilidades y recetas del mundo de la charcutería.

Así mismo, incursionamos en la actividad industrial en nuestra fábrica de embutidos con las marcas Casablanca y Carnelly, también logramos ser pioneros en el desarrollo de aproximadamente el 60% de las marcas privadas del país.

Seguido de esto, exploramos el campo agropecuario en la producción de la carne y los desarrollos genéticos con Porcigenes y Agropecuaria la Guada, lo cual nos hizo garantizar la calidad de nuestras materias primas con un control desde las granjas lo que permitió a Carnes Casablanca obtener la certificación en inocuidad alimentaria.

Con disciplina, orden y respeto incluimos la única forma de crear cultura organizacional, es nuestra experiencia en la construcción de país y generación de empleo. Es la manera más feliz y deliciosa que siempre hemos querido compartir con todos ustedes en el gran mundo de la gastronomía y la cultura, ese es nuestro objetivo y nuestra pasión (Carnes Casablanca, 2022).

### *7.3.2 Misión de la compañía.*

Somos una Organización orientada a la fabricación y comercialización de derivados cárnicos tradicionales, artesanales y carne fresca; enfocados en la satisfacción de necesidades del mercado, con tecnología de punta y un equipo humano comprometido y capacitado, que nos permita el cumplimiento de los objetivos de calidad, inocuidad y rentabilidad esperados (Carnes Casablanca, 2022).

### *7.3.3 Visión de la compañía.*

Basados en un enfoque de desarrollo y crecimiento sostenible, en el año 2025, seremos una empresa reconocida en el mercado nacional, con participación activa en los mercados de América latina, con un grupo apasionado y capacitado, fundamentados en nuestros altos estándares de calidad, innovación, eficiencia y servicio. (Carnes Casablanca, 2022).

### *7.3.4 Valores de la compañía.*

Disciplina, Orden y Respeto.

### *7.3.5 Política Integrada de Gestión.*

En Carnes Casablanca, estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, consumidores y demás partes interesadas; el cuidado del medio ambiente, las condiciones de trabajo seguras y el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales alineados con la estrategia y la cultura corporativa.

Esto lo logramos aplicando nuestro conocimiento al fabricar y comercializar derivados cárnicos y carnes frescas, disponiendo los recursos necesarios para garantizar la calidad e inocuidad, la innovación y el mejoramiento continuo en los procesos y recursos; fomentamos



el desarrollo del personal y su autocuidado, y gestionamos los riesgos de los diferentes procesos de manera responsable aportando así a la sostenibilidad del negocio.

De esta manera, promovemos el respeto y la transparencia en el relacionamiento con las partes interesadas, enmarcados en el cumplimiento del código de ética y el gobierno corporativo (Carnes Casablanca, 2022)

## CAPITULO III

### 8. FASE 1. DIAGNÓSTICO

#### *8.1 Desarrollo objetivo específico 1*

Diagnosticar el estado actual del sistema de control interno de la compañía, en su componente Ambiente de Control.

Para el desarrollo de la fase de diagnóstico se diseñó una entrevista que permitiera autoevaluar y diagnosticar el estado actual de la compañía, frente al componente de ambiente de control; en la entrevista se abordaron los 5 principios que establece el Marco Integrado COSO 2013.

*Ambiente de control.*

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

#### **Figura 5. Áreas entrevistadas**

La entrevista fue aplicada a los directores de las siguientes áreas.

<b>AREAS DE APLICACIÓN DE ENTREVISTA</b>
Dirección Financiera
Dirección De Tecnología de la Información
Dirección De Sistema integrado de gestión
Dirección De Talento Humano
Dirección De Producción
Oficial De Cumplimiento

*Fuente: Elaboración propia.*

La aplicación de las entrevistas quedo firmada en el anexo 1 como evidencia y confirmación de la veracidad de los resultados.

Consulte anexo1

**Calificación total = (promedio de calificación \* principio/puntos de enfoque)**

La calificación de las entrevistas, se hizo por cada uno de los principios y por cada una de las áreas entrevistadas.

**Tabla 2.** Resumen de los resultados obtenidos.

En la Tabla 2 se resumen los resultados obtenidos para los seis (6) integrantes de cada una de las áreas de dirección, candidatos a ser muestra de la consultoría. Con estos puntajes se realizaron los análisis de los resultados según criterios de evaluación establecidos.

Principios/Puntos de Enfoque	Calificación					
	Dirección Financiera	Dirección de producción	Director SIG	Director TI	Oficial de cumplimiento	Dirección De Talento Humano
1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	3	2	3	3	3	3
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	2	2	1	2	2	2
3. La Administración establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	3	2	1	4	2	3
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.	3	1	3	3	2	3
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	2	2	1	3	2	2
<b>Total Calificación</b>	<b>2,34</b>	<b>1,88</b>	<b>2,01</b>	<b>3,01</b>	<b>2,01</b>	<b>2,39</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 8.1.1 Evaluación por cada principio

Las respuestas dadas por cada uno de jefes de área, están basadas en la perspectiva y evidencia de aplicación de los criterios que se evalúan en el ambiente de control, destacando que la compañía no cuenta con un sistema de control interno documentado.

**Principio 1:** Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

En los criterios para evaluar el principio 1 se abordaron temas de integridad y aplicación de principio en el desempeño de las actividades, desde la alta dirección y en consecuencia en todos los niveles jerárquicos.

**Figura 6.** Autoevaluación principio 1 COSO 2013

Para la autoevaluación del principio 1, se aplicaron 15 preguntas a las cuales los entrevistados le asignaron una calificación entre 1 y 5 según la tabla de calificación.

Item	Principios/Puntos de Enfoque	Pregunta	Calificación
	<b>1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</b>		
1	<b>A.</b> Establece el tono de la gerencia, Junta Directiva. La Alta Gerencia y el personal Supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos reforzándolo en sus actuaciones.	¿La organización cuenta con un Código de Ética?	4
2		¿El Código de Ética se encuentra aprobado y ha sido divulgado?	4
3	<b>B.</b> Establece estándares de conducta. Las expectativas de la Junta Directiva y la Alta Dirección con respecto a la integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización, los proveedores de servicio externos y socios de negocios.	¿El Código de Ética describe puntualmente los valores y pautas de comportamiento, así como todos aquellos comportamientos que no son aceptables dentro de la organización?	4
4		¿La organización tiene una política sobre conflicto de intereses?	3
5		¿La política de conflicto de interés se encuentra documentada en el código de ética?	1
6		¿El Código de Ética se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los proveedores?	3
7		¿Visualiza en las directivas de la compañía conductas de respeto, integridad y transparencia, reflejando el compromiso de la Alta Gerencia tanto con los valores y principios éticos?	4
8		El personal vinculado a la organización recibe una inducción sobre: - Código de Ética - Principios, Valores - Misión y Visión - Derechos y deberes	
9		¿Sabe usted donde acudir en caso de presentarse situaciones irregulares dentro de la organización, conocen el órgano responsable de recibir dichas denuncias?	4
10		¿La organización cuenta con procedimientos para la recepción, investigación y entrega de resultados sobre denuncias realizadas?	1
11		¿Se implementan evaluaciones de desempeño al personal vinculado y proveedores periódicamente, por parte del área de Recursos Humanos, y hay una retroalimentación al respecto?	1
12	<b>C.</b> Evalúa la adherencia a estándares de conducta. Los Procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación a los estándares de conducta esperados de la entidad.	¿Conoce usted el reglamento Interno de Trabajo, así como las sanciones que se pueden establecer frente a violaciones del Código de Ética y/o incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos?	4
13		¿Se realizan procedimientos de confirmación con todos los colaboradores de la organización y proveedores, sobre el conocimiento del Código de Ética, y de comprensión sobre las normas de conducta que tiene la organización?	1
14	<b>D.</b> Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados de la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.	¿Cuenta la organización con mecanismos de supervisión, ejecutados la Junta Directiva, frente a los diferentes procesos de la compañía?	3
15		¿Se realiza con frecuencia esta supervisión y se documentación de la misma?	3

*Fuente: Elaboración propia.*

Se evidencio que la compañía cuenta con una estructura organizacional sólida, con una distribución de procesos acorde a la actividad económica que desempeña; la información de la organización como organigrama, misión, visión, principios es de conocimiento de todo el personal que labora en la compañía, la aplicación de normas conductuales es inherentes al ejercicio diario y se promueve el respeto y la integridad por cada uno de sus colaboradores.

Sin embargo, se evidencia que la compañía no cuenta con un código de ética documentado, aprobado y divulgado entre sus colaboradores, no se evidencia la existencia de una política de conflicto de interés para la resolución de problemáticas en medio de la organización, no se evidencia una hoja de ruta para la recepción, investigación y resolución de denuncias que se pueda presentar en la compañía. Así mismo es inexistente la documentación del reglamento interno de trabajo.

## Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

En la evaluación del principio 2 se abordan temas de independencia y desempeño de la dirección, así mismo la supervisión ejercida por la junta directiva a la dirección.

**Figura 7.** Autoevaluación principio 2 coso 2013

Para la autoevaluación del principio 2, se aplicaron 15 preguntas a las cuales los entrevistados le asignaron una calificación entre 1 y 5 según la tabla de calificación.

2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.			
16	A. Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.	¿Los miembros de la Junta Directiva son independientes a la Administración?	1
17		¿El perfil de los miembros de la Junta directiva es evaluado periódicamente?	1
18		¿Con que frecuencia es evaluada la junta directiva? ¿Quién lo evalúa?	1
19	B. Aplica experiencia relevante. La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros para que puedan hacer preguntas de sondeo de la Alta Dirección y tomar medidas proporcionales.	¿La Junta Directiva tiene suplentes?	4
20		¿Los estatutos de la organización establecen los criterios y procedimientos para seleccionar los miembros de junta directiva?	1
21		¿La organización cuenta con sistema de control interno?	1
22	C. Opera de manera independiente. La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en las evaluaciones y toma de decisiones.	¿La organización cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha del Control Interno?	3
23		¿La Junta evalúa periódicamente de acuerdo a las metas establecidas el desempeño de la Administración?	1
24	D. Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno. La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración:	¿La Junta Directiva supervisa de forma periódica la implementación del sistema de Control Interno?	1
25	• Entorno de Control—Estableciendo integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta.	¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los niveles de reporte, partiendo de los principios y valores de la organización?	3
26		¿Se cuenta con un software para la administración de la información?	5
27	• Evaluación de Riesgos—Monitorear las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración.	¿La organización cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya tanto a la administración de los riesgos existentes, así como en la identificación de nuevos riesgos?	3
28	• Actividades de Control—Proveer supervisión a la Alta Dirección en el desarrollo y cumplimiento de las Actividades de control.	¿Se han implementado indicadores clave para verificar el cumplimiento de las actividades de control?	3
29	• Información y Comunicación—Analizar y discutir la Información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad.	¿Se tiene definidos los reportes que permiten validar el cumplimiento de los objetivos, así como la frecuencia con que los mismos deben ser emitidos?	3
30	• Actividades de Supervisión— Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y remediación de la administración de las deficiencias.	¿Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como se ha establecido requerir a la Administración los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?	2

*Fuente: Elaboración propia.*

En el análisis del principio 2 se evidencia que la compañía cuenta con estatutos registrados ante cámara de comercio desde junio del 1993 y a la fecha no se han hecho actualizaciones ni

modificaciones en ninguno de sus incisos, a pesar de los cambios, evolución en los procesos de producción y reestructuración interna. La compañía no cuenta con manual de funciones y responsabilidades para evaluar el desempeño de la junta, tampoco se tiene establecido un periodo para la evaluación del cumplimiento de metas por parte de la administración, es inexistente un sistema de control interno, ni se cuenta con un perfil laboral que haga sus veces; así mismo se evidencia que la compañía no cuenta con un plan estratégico para la gestión de los riesgos inherente a los procesos de la compañía.

### Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Para la evaluación del principio 3 se considera la estructura organizacional como pilar fundamental en la supervisión de los niveles de autoridad y las líneas de reporte, para la consecución de los objetivos organizacionales.

#### Figura 8. Autoevaluación principio 3 coso 2013

Para la autoevaluación del principio 3, se aplicaron 7 preguntas a las cuales los entrevistados le asignaron una calificación entre 1 y 5 según la tabla de calificación.

	3. La Administración establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.		
31		¿La Estructura de la organización corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte?	4
32	A. Considera todas las estructuras de la entidad. La Administración y la Junta Directiva considera las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.	¿Las funciones y responsabilidades son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones?	1
33		¿Las funciones y responsabilidades son definidas, evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno?	1
34		¿La estructura de la organización es revisada y actualizada al menos cada _____?	5
35	B. Establece líneas de reporte. La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad.	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, así como las mismas se encuentra documentadas y discutidas con cada colaborador?	1
36	C. Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregan funciones según sea necesario en varios niveles de la organización:.....(ver ítems detallados en COSO III)	¿Se cuenta la organización, con una política para la definición de los niveles de aprobación, de acuerdo al monto de las operaciones?	5
37		¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades en la operación?	1

*Fuente: Elaboración propia.*

Frente a la evaluación del principio 3 se evidencia que la compañía cuenta con una estructura organizacional compuesta de 11 cargos de dirección y 115 para la segregación de funciones, entre ellos coordinadores, supervisores, asistentes, analistas, entre otros. Estos cargos están acorde al

tamaño de la actividad económica de la compañía, sin embargo, sería importante agregar otros que son de suma importancia para mejorar el desempeño de las actividades de la organización.

La compañía no cuenta con manual de funciones que permita establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal, tampoco con manual de procesos y procedimientos que permitan la evaluación periódica del desempeño de cada uno de los cargos establecidos en el organigrama. No existe una política para la definición de los niveles de aprobación según los montos de las operaciones.

#### **Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia**

En el principio 4 se abordó la competencia de gestión de talento humano y diseño organizativo, en donde se evaluó la existencia de estrategias para la selección, vinculación, promoción, retención y desarrollo de personal.

#### **Figura 9. Autoevaluación principio 1 coso 2013**

Para la autoevaluación del principio 4, se aplicaron 8 preguntas a las cuales los entrevistados le asignaron una calificación entre 1 y 5 según la tabla de calificación.

4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.		
38	A. Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	¿Se tienen definidas las políticas de recursos humanos para la selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación de los colaboradores? ¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos los procesos?
39		3
40	B. Evalúa la competencia y direcciona deficiencias. La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.	¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente, validando el cumplimiento de los objetivos contratados?
41		1
42		¿Para las deficiencias identificadas frente a las prestación de servicios de los proveedores, se establecen y documentan los planes de acción que permitan subsanar dichas deficiencias?
43	C. Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, así como las mismas se encuentran documentadas y discutidas con cada colaborador?
44		1
45	D. Planea y se prepara para sucesiones. La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de responsabilidad importante para control interno.	¿La compañía cuenta con un plan de formación continua para sus colaboradores, de tal forma que se fortalezcan sus conocimientos, reteniendo personal competente para la operación? ¿En los procesos de selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral acreditada por un candidato?
		3
		5
		3

*Fuente: Elaboración propia.*

En la evaluación del principio 4 se evidencia, que la compañía en los procesos de selección de perfiles se realiza la validación de la experiencia y formación del personal según sea requerido, sin embargo, no se cuenta con políticas de selección, vinculación y retención del personal, lo cual



conducen a menudo a errores de alta rotación de empleados y productividad reducida en los procesos que se llevan a cabo.

También se evidencia que no existe un plan de formación continua que permita una propuesta de valor de empleo y las oportunidades de crecimiento necesarias para sostener y motivar a la fuerza laboral.

La compañía no cuenta con un plan de sucesión que permita dar solución a eventos críticos que puedan llegar a afectar el desempeño de los cargos estratégicos.

**Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad**

La evaluación del principio 5 permite la identificación de niveles de responsabilidad en los niveles de dirección e intermedios para la consecución de los objetivos organizacionales.

**Figura 10.** Autoevaluación principio 5 coso 2013

Para la autoevaluación del principio 5, se aplicaron 11 preguntas a las cuales los entrevistados le asignaron una calificación entre 1 y 5 según la tabla de calificación.

	<b>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</b>		
46		¿Cada área cuenta con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?	3
47		¿Se cuenta con un plan de capacitación continua para los colaboradores, orientado a fortalecer diferentes aspectos de control interno, tales como la segregación de funciones, la salvaguarda de activos y la ejecución de controles?	4
48	<b>A.</b> Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La Administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.	¿Las capacitaciones realizadas a los colaboradores se encuentran documentadas?	1
49		¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores sobre su desempeño, así como se implementan las acciones correctivas, cuando se observan desviaciones en los resultados?	1
50		¿Se tienen definidas y documentadas tanto las acciones disciplinarias a seguir como cada uno de los procedimientos que se deben cumplir frente a eventuales incumplimientos de los colaboradores, así como los correspondientes planes correctivos que se deben establecer?	3
51	<b>B.</b> Establece medidas de desempeño, incentivos y premios. La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad, reflejando dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados, considerando el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de bonificaciones y/o premios?	1
52	<b>C.</b> Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.	¿Las bonificaciones están asociadas al cumplimiento de las metas establecidas en los planes estratégicos de la organización? ¿Un área independiente evalúa que las bonificaciones otorgadas cumplan con las metas establecidas?	1
53	<b>D.</b> Considera presiones excesivas. La administración y la Junta Directiva evalúan y ajustan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos, así como ellos asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.	¿El cumplimiento de metas es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por obtener dichos beneficios por parte de los colaboradores?	1
54	<b>E.</b> Evalúa desempeño y premios o disciplina de los individuos. La Administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado.	¿El otorgamiento de las bonificaciones, adicional a verificar el cumplimiento de las metas, consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores?	1
55		Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?	1

*Fuente: Elaboración propia*

Según la clasificación por parte de los entrevistados la aplicación de este principio en el desempeño de la compañía es deficiente, ya que no se encuentran documentadas las acciones pertinentes frente a eventuales incumplimientos por parte de los colaboradores, no se ejecutan evaluaciones de desempeño y a su vez seguimiento a las mejoras que puedan surgir en la consecución de las metas operacionales.

No hay una política documentada frente a los incentivos y premios que surjan en la consecución de objetivos como forma de retención de personal.

### 8.1.2 Tabulación de resultados

Una vez aplicadas las seis encuestas se tabularon los resultados según los criterios de calificación asignadas en la herramienta de autoevaluación.

Para ellos se establecieron los siguientes criterios de calificación:

**Figura 11.** Tabla de calificación

Cada pregunta estaba evaluada por 5 criterios, esto para evidenciar la existencia y aplicación de cada componente, iniciando por no sabe no existe y finaliza con, cumple plenamente si el componente se evidencia dentro de las actividades organizacionales.

CALIFICACIÓN	
1:	NO SABE ___ NO EXISTE ___
2:	ESTÁ EN PROCESO
3:	EXISTE
4:	EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
5:	CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA

*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 12.** Tabla de rangos

La sumatoria de cada una de las preguntas arroja una calificación promedia en la que se determina el estado del componente ambiente de control, en la compañía.

RANGO DE CALIFICACIONES	
Entre 1 y 1.9	INADECUADO
Entre 2 y 2.9	DEFICIENTE
Entre 3 y 3.9	CUMPLE
Entre 4 y 4.5	ADECUADO
Entre 4.6 y 5	EXCELENTE

*Fuente: Elaboración propia*

### 8.1.3 Resultado de autoevaluación y diagnóstico

El análisis de los resultados obtenidos en las 6 entrevistas, permitió la identificación del estado de la compañía, frente a la aplicación de los 5 principios que aborda el entorno de control en el Modelo Integrado COSOS 2013, el cual evidencia la ausencia de un sistema de control estructurado que permita la gestión y evaluación del gobierno corporativo. El crecimiento progresivo que ha venido presentando la compañía en los últimos años hace necesaria, la implementación de un sistema de control interno, que permita la sistematización de los procesos que se llevan a cabo y en su defecto la gestión de los posibles riesgos que puedan desvirtuar la consecución de los objetivos organizacionales.

**Tabla 3.** Estado actual del ambiente de control de la entidad

Resumen del estado actual del ambiente de control en Carnes Casa Blanca.

Componente	¿El componente está presente y funcionando?	Nivel de Cumplimiento componente	Estado actual: Explicación de las Debilidades y/o Fortalezas
Ambiente de control	Deficiente	10%	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procedimientos de control se han desarrollado a un nivel que permite que procedimientos similares sean seguidos por personas diferentes que desarrollan una misma actividad</li> <li>- No existe entrenamiento formal en conceptos básicos de control</li> <li>- No existe comunicación sobre los procedimientos de control</li> <li>- No hay definición de responsabilidades sobre los controles a nivel operativo</li> <li>- Existe un alto grado de confianza en el conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables.</li> </ul> <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evidencian estándares de conducta respecto a la integridad y los valores éticos dentro de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización.</li> <li>- Existen mecanismos de supervisión en todos los niveles de la organización.</li> <li>- Los procesos se encuentran bajo un mejoramiento constante y sirven como fuente de mejores prácticas.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### 8.1.4 Representación Gráfica

A continuación, se representa gráficamente los resultados obtenidos en la entrevista realizada en cada una de las áreas seleccionadas para la autoevaluación.

#### Figura 13. Evaluación del componente ambiente de control

En la figura 13 se representa la calificación del componente ambiente de control por cada una de las áreas entrevistadas.

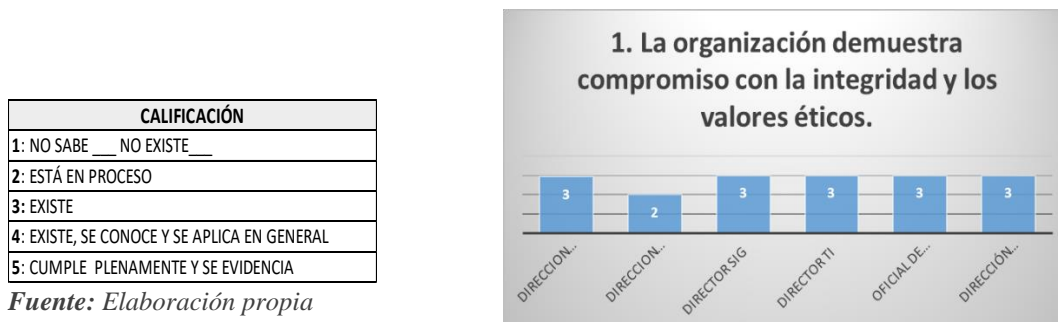


Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que la aplicación del componte ambiente de control en la compañía tiene una calificación deficiente, solo desde la dirección de tecnología de la información, se ven aplicados atributos del ambiente de control, obteniendo una calificación de 3.1, que la posesiona en el rango de cumple.

#### Figura 14. Evaluación del principio 1 del componente ambiente de control.

La autoevaluación y diagnóstico del principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. Representa la calificación dada por cada una de las áreas entrevistadas.

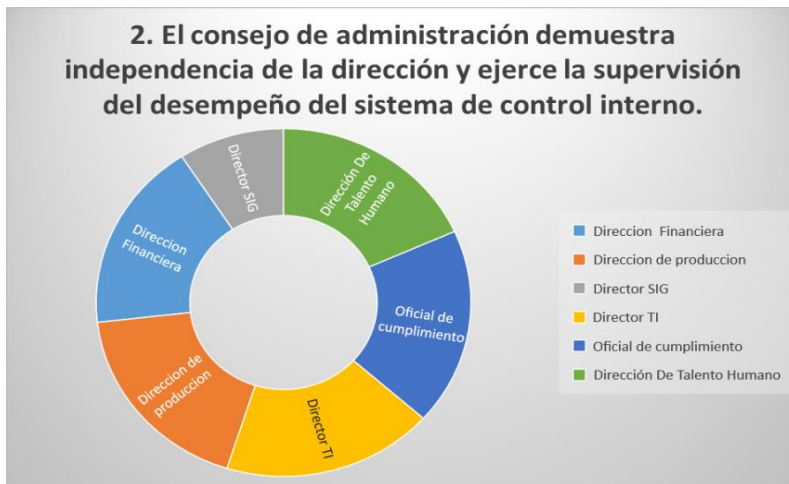


Fuente: Elaboración propia

La aplicación de valores éticos está inherentes a los procesos de la compañía, ya que, desde la dirección de cada área, se promueve un ambiente laboral basado en respeto y la buena convivencia, sin embargo, no está documentado el código de ética, ni tampoco cuentan con una política de resolución de conflictos.

**Figura 15.** Evaluación del principio 2 del componente ambiente de control

Autoevaluación y diagnóstico del Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión. Representa la calificación dada por cada una de las áreas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia

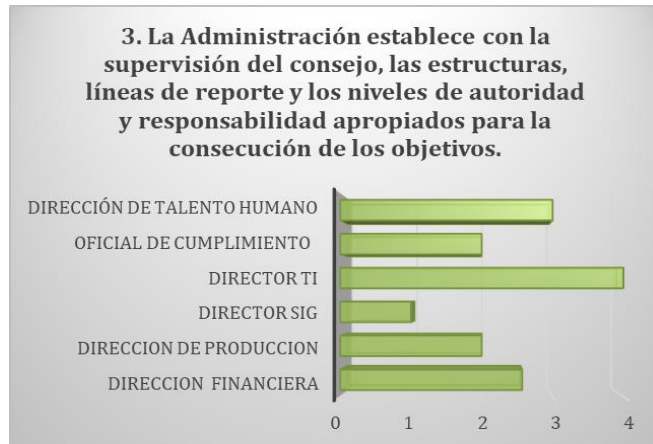
La calificación del principio 2 en cada una de las áreas, fue de 2, lo que significa que está en proceso la implementación de actividades de supervisión al desempeño. A excepción del área de sistema integrado de gestión que obtuvo una calificación de 1, que indica que no existen procesos de supervisión y control en esta área.

**Figura 16.** Evaluación del principio 3 del componente ambiente de control

Autoevaluación y diagnóstico del Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad. Representa la calificación dada por cada una de las áreas entrevistadas.

CALIFICACIÓN
1: NO SABE ___ NO EXISTE ___
2: ESTÁ EN PROCESO
3: EXISTE
4: EXISTE, SE CONOCE Y SE APLICA EN GENERAL
5: CUMPLE PLENAMENTE Y SE EVIDENCIA

Fuente: Elaboración propia



La entidad cuenta con una estructura organizacional, documentada correspondiente al tamaño de la operación, aunque sería importante hacerle una actualización, de acuerdo a los cambios deseados, estos niveles jerárquicos permiten tener control sobre los procesos, sin embargo no existen políticas de aprobación según los montos de operación, del mismo modo no están documentado los procesos y procedimientos de cada área, lo cual dificulta hacer seguimiento y evaluación al desempeño de los colaboradores.

**Figura 17.** Evaluación del Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.

Autoevaluación y diagnóstico del Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia. Representa la calificación dada por cada una de las áreas entrevistadas.

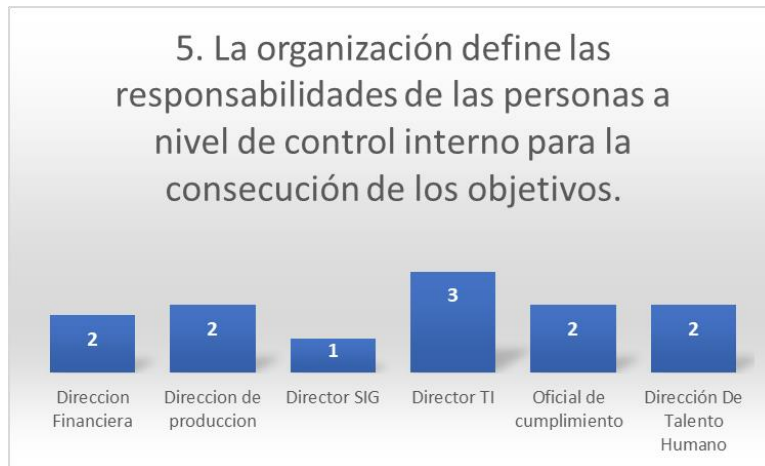


*Fuente: Elaboración propia*

La compañía no cuenta con políticas que permitan el fortalecimiento y retención del personal vinculado, se evidencia que la calificación más baja la presenta el área de producción, siendo esta una de las áreas con mayor índice de rotación de personal.

**Figura 18.** Evaluación del Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

Autoevaluación y diagnóstico del Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad. Representa la calificación dada por cada una de las áreas entrevistadas.



*Fuente: Elaboración propia*

La calificación obtenida por cada uno de los jefes de área para este principio es baja, ya que la compañía no cuenta con políticas de evaluaciones periódicas, ni planes correctivos para el desempeño de los cargos.

### **8.2 Revisión los informes emitidos por la revisoría fiscal durante los últimos dos años**

Se llevó a cabo la revisión de los informes emitidos por parte de la revisoría fiscal durante los dos últimos años y se concluye que la compañía ha dado cumplimiento a las leyes y regulaciones aplicables y a las disposiciones estatutarias de la asamblea de accionistas y de la junta directiva en todos los aspectos importantes.

El control interno está siendo efectuado por la administración y otro personal designado para proveer razonable seguridad en relación a la preparación de la información financiera, el cumplimiento de las normas legales e internas y el logro de un alto nivel de efectividad en la operación. Sin embargo, debido a limitaciones inherentes, este control, puede no prevenir, detectar o corregir los errores importantes.

Finalmente, se recomienda fortalecer la función del sistema de control interno y, no obstante, implementar los métodos y modelos en cada área que permitan garantizar que el sistema actualmente instalado utilizado y en pro de su efectividad como resultado una óptima seguridad de la información que requiere la compañía, sin desconocer la importancia del sistema de control interno y que dicho control interno se encuentra aun con deficiencia con base en el modelo COSO.



## CAPITULO IV

### 9. FASE 2. EJECUCIÓN

#### 9.1 Desarrollo *objetivo específico 2*

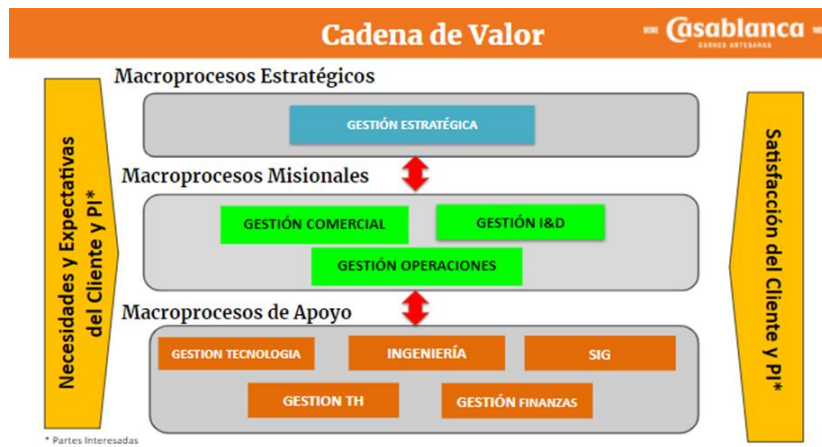
Identificar los riesgos de los procesos establecidos en la empresa, según su cadena de valor y que puedan afectar el desarrollo de la empresa en este componente; teniendo como base el mapa de procesos.

Para el desarrollo de la fase de ejecución, se realizó la caracterización de los procesos que se llevan a cabo en la compañía y seguidamente se elaboró la matriz de riesgos por cada uno de los procesos caracterizados.

##### 9.1.1 Cadena de valor

De acuerdo a la identificación de cada uno de los procesos que desarrolla la compañía Carnes Casa Blanca, se toma como guía la cadena de valor, ya que por medio de esta herramienta se consigue examinar y fragmentar la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes, a fin de entender cómo funcionan los procesos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.

**Figura 19.** Cadena de valor Carnes Casa Blanca



*Fuente: Carnes Casa Blanca*

### 9.1.2 Procesos caracterizados

**Tabla 4.** Se realizó la caracterización de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo según la cadena de valor.

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo del proceso</b>
<b>Gestión Estratégica</b>	Formular, implementar y controlar el plan estratégico y plan operativo de la empresa, como una herramienta de la gestión que permita proyectarla hacia el futuro, teniendo en cuenta la misión, la visión, valores y objetivos estratégicos.
<b>Gestión Comercial</b>	Garantizar el cumplimiento de las actividades presupuestadas en el plan comercial, con el fin de aumentar la participación y posicionamiento de las marcas comerciales en el mercado y facilitar el cumplimiento de los objetivos del área de ventas y la compañía en general.
<b>Gestión de TI - Tecnología</b>	Implementar un modelo de TI bimodal, que asegure la disponibilidad de la plataforma y servicios tecnológicos que permita proveer en forma oportuna, eficiente y transparente la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a partir de la gestión tecnológica basada en metodologías de buenas prácticas.
<b>Investigación y Desarrollo (I +D)</b>	Innovar mediante la investigación y desarrollo, la cual está orientada a la generación de productos nuevos, renovados y acordes a los requerimientos del mercado; para así asegurarnos de tener una empresa sostenible en el mercado y con productos vanguardistas.
<b>Gestión de Calidad (Sistema Integral de Gestión)</b>	Administrar el Sistema de Gestión de Calidad, dando cumplimiento a los requisitos de la normatividad vigente, manuales y controles internos de la operación.
<b>Gestión de Compras</b>	Identificar, proponer y ejecutar esquemas para la solicitud y adquisición de bienes y servicios requeridos por las distintas Áreas de la Empresa, necesarios para el desarrollo normal de sus actividades, garantizando un precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad dentro del menor tiempo posible.

Proceso	Objetivo del proceso
<b>Gestión de Operaciones de Producción</b>	Atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad.
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Gestionar el capital humano de la empresa propiciando su desarrollo integral y calidad de vida, con el fin de contar con colaboradores motivados que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<b>Gestión de Mantenimiento-Ingeniería</b>	Planear, ejecutar y controlar los programas de mantenimiento de los equipos y la adecuación de la infraestructura física que permita cumplir con los programas de fabricación y con los objetivos de los procesos desarrollados en la Empresa.
<b>Gestión Finanzas</b>	Definir las características del sistema de información contable para garantizar la preparación, consolidación y análisis de los estados contables que evidencien la realidad financiera y económica de la empresa acorde con las leyes y normas contables aplicables.


*Fuente: Elaboración propia.*

## **Anexo 2.** Formato Plantilla Caracterización de procesos.


Se llevó a cabo el levantamiento de la información correspondiente a cada proceso con el apoyo y acompañamiento de cada uno de los directores de área, se identificaron los procedimientos asociados a los procesos, los posibles riesgos y del mismo modo la normatividad que los regula.

A continuación, se relaciona la caracterización de los diez procesos seleccionados.


### **Figura 20.** Caracterización de procesos por áreas.

		Caracterización proceso: Gestión Estratégica			Código - Fecha	001- Sept /2022
					Versión:	V01-2022
					Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Formular, implementar y controlar el plan estratégico y plan operativo de la empresa, como una herramienta de la gestión que permita proyectarla hacia el futuro, teniendo en cuenta la misión, la visión, valores y objetivos estratégicos.					
<b>Alcance del proceso</b>	<b>Inicia con:</b>	Con la identificación de las necesidades contenidas en los planes estratégicos de los socios de la empresa.				
	<b>Termina con:</b>	Termina con el seguimiento a la ejecución del plan estratégico y del plan operativo de la empresa, incluyendo la revisión del Saistem				
<b>Lider del proceso (cargo)</b>	Gerencia General					
Desarrollo del proceso						
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario	
Entes de control, regulación y legislación	Normatividad legal vigente	Identificar requisitos legales y reglamentarios	P	Lineamientos estratégicos	Todos los procesos Entes de control	
Junta Directiva	Elementos de direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Políticas, Objetivos)	Ejecutar el procedimiento de planeación y direccionamiento estratégico	H	Documento con la planeación estratégica, publicada en la página web de la empresa y comunicada al interior de la misma	Todos los procesos y contrapartes interesadas	
SIG	Mapa de procesos institucional	Revisar, ajustar y ejecutar el modelo de operación por procesos	P	Mapa de procesos revisado y ajustado	Todos los procesos y personal interesados	
Direccionamiento estratégico / Socios	Necesidades para lograr diferentes tipos de aportes de los socios, como lo es el conocimiento, el desarrollo de proyectos, desarrollo de la industria, desarrollo de nuevos productos, entre otras para incremento de la productividad y de los ingresos de la empresa.	Ejecutar proceso de posicionamiento	H	Evaluación actual de los productos y posicionamiento en el mercado. Documento con el plan de trabajo y cronograma de ejecución.	Gerente General/ Comité Estratégico	
Proceso de gestión del conocimiento	Reporte de datos variables y análisis de resultados de indicadores de las evaluaciones realizada por Talento Humano	Realizar seguimiento a los indicadores y evaluar la gestión de los procesos de todo el personal	V	Análisis de indicadores - modelos de evaluación por competencia - revisión de actas	Junta Directiva-Gestión de Talento humano y Gerencia General	
Todos los procesos de la cadena de valor	Indicadores, riesgos y acciones correctivas, preventivas y de mejora, formuladas y aprobadas	Autoevaluar el cumplimiento de los indicadores, riesgos y acciones asociadas a cada proceso	A	Evidencias del seguimiento	Direccionamiento Estratégico	

Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento		Descripción (en que consiste)			
Estrategía institucional		Es la manera en que la organización define cómo creará valor. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con los objetivos.			
Junta Directiva		Organo de gobierno conformado por personas de la organización para la toma de decisiones			
Cumplimiento		Analizar y gestionar el control interno mediante mecanismos que detecten irregularidades y a su vez generar opciones para mitigarlos. Dicho procedimiento debe ser parte de la cultura organizacional desde y hacia todos los niveles de la organización.			
Sistemas de gestión		Herramientas que le permiten a la organización controlar, planificar, organizar en base a sus procesos			
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir		Porque sería importantes de medir			
Crecimiento y/o estabilidad financiera		Realizar seguimiento a la liquidez, el nivel de endeudamiento y rentabilidad de la empresa para la planificación y gestión de la empresa			
Ejecución de los procesos		Verificar el rendimiento de los procesos internos en relación con la organización y la satisfacción de clientes, que permitan conocer indicadores de calidad del producto o servicio, de eficiencia en tiempos de entrega, de rentabilidad de los procesos, de productividad, entre otros.			
La aplicación de políticas y la gestión de riesgos		Gestionar el riesgo de manera eficaz y la formación en materia de cumplimiento en todos los niveles de la organización ayudan a evitar los errores por el incumplimiento, identificar las causas de los problemas y evitar riesgos potenciales.			
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		Analizar la capacidad de innovación en los procesos de la organización para mejorar y formar a los empleados			
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo		Descripción (en que consiste)			
Inadecuadas prácticas de gobierno corporativo		La falta de transparencia en la gestión empresarial y a la incapacidad para determinar eficazmente la responsabilidad en la organización.			
Riesgo económico		Un cambio económico como el presentado con el Covid-19 y el riesgo por crédito o comercial, el cual conlleva a sufrir pérdidas si los clientes y las empresas, con los que la entidad tiene contratadas operaciones, incumplen los compromisos contractuales que han adquirido, por falta de solvencia o liquidez.			
Prácticas ilegales		El incumplimiento por parte de la organización, sus representantes y empleados en cuanto a las leyes y regulaciones, lo cual podría acarrear serias sanciones.			
Mala calidad de productos		Reclamos sobre la calidad o la seguridad del producto que impactan negativamente la imagen de marca, afectando a la percepción que tienen de la organización actores importantes de los grupos de interés como clientes y accionistas			
Administración financiera inadecuada		La incorrecta administración de los recursos financieros y desconocimiento del estado de las cuentas de la empresa así como la falta de información para tomar decisiones frente a variaciones en las tasas de interés.			
Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
ISO 9001		Norma internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad			
		La Planeación Estratégica definida por la organización			
Elaboró:			Revisó:		Aprobó:
Nombre	Adriana Piedrahita		Nombre:		Nombre
Nombre	Melissa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha			Fecha:		Fecha

		<b>Caracterización proceso: Gestión Comercial</b>				Código - Fecha	001- Sept /2022
						Versión:	V01-2022
						Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Garantizar el cumplimiento de las actividades presupuestadas en el plan comercial, con el fin de aumentar la participación y posicionamiento de las marcas comerciales en el mercado y facilitar el cumplimiento de los objetivos del área de ventas y la compañía en general.						
<b>Alcance del proceso</b>	Inicia desde una idea o requisición de producto o actividad hasta garantizar su posicionamiento en el mercado. Termina con la satisfacción del cliente final.						
<b>Líder del proceso (cargo)</b>	Director Comercial						
Desarrollo del proceso							
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario		
Comité directivo Direccionamiento estratégico. Procesos misionales. Procesos de apoyo. Proveedores de tecnología. Entes gubernamentales.	Necesidades y expectativas del cliente interno o externo.	Realizar la Investigación de Mercado y la capacidad interna para identificar las variables de éxito o mejoras al proceso.	P	Plan de Mercadeo o comercial	Comité directivo de la organización y todas las áreas involucradas en el proceso.		
	Quejas y reclamos de consumidores a través de las redes sociales.	Gestionar oportunamente el tratamiento de quejas y reclamos de redes sociales.	H	Seguimiento a la satisfacción del cliente.			
	Necesidades de capacitación al cliente interno y externo.	Mantener vigente el plan de capacitaciones del área.	V	Plan capacitaciones.			
	Presupuesto de ventas asignado	Apoyar la gestión comercial de los integrantes del proceso a través de actividades que refuercen la ejecución del presupuesto.	A	Cumplimiento del presupuesto.			
	Actividades que favorecen el buen nombre de las marcas comerciales	Investigación de la viabilidad, análisis de la inversión y exposición de marca	P-H	Eventos, ferias, patrocinios			
Posibles procedimientos asociados							
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)						
Ventas activas y efectivas	Técnicas que contribuyan a mejorar la efectividad, partiendo del conocimiento y necesidades de los clientes para el desarrollo y entrega de propuestas que se ajusten a sus requerimientos.						
Capacitaciones	Actividades interrelacionadas para la formación y/o entrenamiento de los empleados con el propósito de promover el desarrollo del recurso humano.						
Procedimiento de Comunicación y respuestas a los pqrs y redes sociales	Gestionar y monitorear por parte de profesionales en el tema, todo el proceso de quejas en redes sociales para su oportuna gestión y respuesta						
Gestión Logística	Es la planificación y la ejecución de la parte de la cadena de suministro que se encarga de la entrega de los productos al cliente en las condiciones acordadas.						


Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir		Porque sería importantes de medir			
Efectividad Comercial		Identificar los diferentes elementos que permitan conseguir los objetivos con la menor cantidad de recursos			
Competidores		Observar, medir y analizar otras organizaciones que ofrecen productos similares; con el fin de identificar sus puntos fuertes de los rivales; y a su vez mejorar en las debilidades.			
Cumplimiento de Plan de Mercadeo		Garantizar que el plan plan estratégico diseñado conlleve al cumplimiento de las ventas y por tanto conduzca al logro de los objetivos.			
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo		Descripción (en que consiste)			
Incumplimiento en las entregas del producto		La falta de rigurosidad en las entregas de los productos por determinados factores que terminan afectando la credibilidad y relación comercial			
Reputacional		Situaciones inesperadas que afectan la forma en que los cliente perciben la marca y que pueden afectar las ventas			
Problemas financieros de los clientes		El no pago oportuno por parte de los clientes, puede generar cartera de difícil recuperación que debe ser provisionada por la organización reduciendo la liquidez de la compañía y generando pérdidas significativas.			
Entrada de nuevos competidores		La entrada potencial de nuevos competidores genera incertidumbre, ya que hay una alta probabilidad de que se reduzcan las utilidades de la empresa			
Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
Resolución 2505 de 2004		Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles			
Decreto 1500 de 2007		Este Decreto establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación			
Resolución 2674 de 2013 - Decreto-ley 019 de 2012		Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.			
Elaboró:			Revisó:		Aprobó:
Nombre	Adriana Piedrahita		Nombre:		Nombre
Nombre	Melissa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha			Fecha:		Fecha

		Caracterización proceso: Gestión de TI - Tecnología			Código - Fecha	001- Sept /2022
					Versión:	V01-2022
					Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Implementar un modelo de TI bimodal, que asegure la disponibilidad de la plataforma y servicios tecnológicos que permita proveer en forma oportuna, eficiente y transparente la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a partir de la gestión tecnológica basada en metodologías de buenas prácticas.					
<b>Alcance del proceso</b>	Comprende todos los procedimientos definidos dentro del proceso, desde el gobierno TI y PETI, gestión de requerimientos, cambios y demás procedimientos de gestión de servicios y de administración de infraestructura de TI.					
<b>Líder del proceso (cargo)</b>	Director de TI					
Desarrollo del proceso						
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario	
Comité directivo Direccionamiento estratégico. Procesos misionales. Procesos de apoyo. Proveedores de tecnología. Entes gubernamentales.	Direccionamiento estratégico empresa (Misión, visión, políticas del SIG, objetivos de calidad). Solicitud de requerimientos de servicios TI y análisis de oportunidades de mejora.	Definir plan estratégico de tecnología de la información (PETI). Definir la arquitectura TI. Definir plan de continuidad del negocio (BCP). Identificar riesgos de seguridad de la información y del proceso. Definir las políticas y controles de seguridad de la información. Definir programa de mantenimiento de la plataforma tecnológica.	P	Plan estratégico de tecnología de la información (PETI). Plan de continuidad de negocio. Mapa de riesgos de seguridad de la información. Manual de políticas de seguridad de la información. Programa de mantenimiento de la plataforma tecnológica. Plan de acción TI.	Comité directivo Procesos misionales. Procesos de apoyo. Proveedores de tecnología.	
	Plan de acción TI. Renovaciones tecnológicas. Servicios TI. Propuestas proveedores de tecnología. Solicitud de requerimientos de servicios TI.	Gestión de requerimientos. Gestión de controles de seguridad de la información. Elaboración catálogo de servicios TI. Realizar inventario de HD - SF (Roadmap). Gestión al plan de acción TI. Gestión de mantenimientos (hd - Sf - Bd) y servicios de la plataforma tecnológica. Gestión del conocimiento TI.	H	Requerimientos atendidos. Adquisición de bienes o servicios TI. Catálogo de servicios TI. Inventario de Hd - Sf. Informes de gestión del plan de acción TI. Informe de gestión de mantenimientos. Usuarios capacitados.		
	Plan auditoría interna y externa. Documentación y procesos definidos para el gobierno TI. Normatividad legal.	Realizar seguimiento, análisis, medición y evolución a la ejecución de planes de procesos. Realizar seguimiento, análisis, medición y evolución a la ejecución de indicadores. Realizar control y seguimiento a las políticas de seguridad de la información. Analizar los reportes de vulnerabilidades. Seguimiento a los controles existentes de los riesgos.	V	Proceso control y auditorías internas. Informe de gestión en BSC. Proceso auditado.		
	Informe de auditoría interna y externa. Directrices de la dirección. Análisis de nuevas necesidades y oportunidades.	Analizar los resultados definidos en la revisión de la gestión. Definir y ejecutar plan de mejora continua.	A	Acciones correctivas, preventivas y de mejora. Lecciones aprendidas.		




Posibles procedimientos asociados	
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)
Procedimiento gobierno y planeación estratégica de TI, atención de requerimientos, problemas, eventos y acceso.	Establecer políticas de seguridad de la información, arquitectura empresarial TI, anuales de aplicativos, plan estratégico de tecnologías de la información y documentar la gestión de los procedimientos de TI, además de emitir Informes de gestión de tecnologías de la información.
Procedimiento gestión de seguridad, monitoreo y mejora de servicios. Soporte backup información.	Implementar actividades y definir controles que permitan gestionar los riesgos inherentes para garantizar la seguridad de la plataforma tecnológica y sistemas de información, también vigilar los backup ya que son los sistemas de seguridad que protegen toda la información
Plan de gestión de disponibilidad de IT, política de tecnología de la Información, plan de gestión de conocimiento IT. Procedimiento de mantenimientos.	Garantizar que la infraestructura, los procesos, y las herramientas de TI sean adecuados para cumplir con los objetivos de disponibilidad propuestos en la organización además de definir, planificar, medir y mejorar la disponibilidad de servicios de TI en todos los aspectos
Préstamo interno de equipos de cómputo. Formato de registro de indisponibilidad de servicios de TI. Acuerdo de confidencialidad.	Realizar el proceso de asignación de equipos a los empleados con la instalación de los respectivos programas según el proceso a realizar, quienes a su vez deberán registrar los acuerdos de confidencialidad y compromiso de buen uso de los activos de la información.
Indicadores de Gestión	
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir
Disponibilidad de la plataforma	Medir la disponibilidad de los servicios TI.
Oportunidad en la atención	Medir la oportuna solución de requerimientos.
Mantenimientos preventivos	Medir la programación de los mantenimientos.
Mantenimientos correctivos	Medir la efectividad de los mantenimientos preventivos.
Obsolescencia de Hardware	Medir el porcentaje de obsolescencia de hd en la compañía.
Satisfacción usuario	Medir la gestión TI en la compañía.
Riesgos asociados al proceso	
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)
Perdida o afectación de la confidencialidad de los datos y sistemas de información	Incidentes de fuga y filtración de información que afectan negativamente a la empresa, generando posibles pérdidas de datos y desconfianza e inseguridad en los clientes.
Perdida o afectación de la disponibilidad de la plataforma	Mantenimiento preventivo y correctivo que no se realiza a tiempo para evitar eventos que pongan en riesgo los datos
Inseguridad de los datos	Falta de protección de la información digital, de acceso no autorizado y ausencia de estrategias de seguridad de datos contra las actividades de los ciberdelincuentes y las amenazas internas.
Perdida o afectación de la integridad de los sistemas de información	Formatos no estructurados que posibilitan almacenar la información sin ningún tipo de control y la modificación de datos por parte de los empleados sin ningún tipo de autorización


Normas asociadas al proceso					
Norma	Descripción				
Gobierno TI ISO/IEC 38500	Principios 1. Establecer responsabilidades claramente entendidas para el área de TI. 2. Planear las TI para apoyar de mejor forma a la empresa. 3. La adquisición de las TI sea por análisis y validaciones previas. 4. Asegurarse que las TI tienen un rendimiento satisfactorio para cubrir las necesidades del negocio. 5. Asegurar que la informática cumpla con las reglas formales previamente establecidas. 6. Asegurar que el uso de las TI respeta los factores humanos.				
Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la información ISO/IEC 27001:2013	A5. Política de seguridad de la información. A6. Organización de seguridad de la información. A7. Seguridad RRHH. A8. Gestión de activos. A9. Control de acceso. A11. Seguridad física y ambiental. A12. Seguridad de las operaciones. A13. Seguridad de las comunicaciones. A14. Adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información. A15. relación con proveedores. A16. Gestión de incidentes de seguridad de la información. A17. Gestión de la seguridad y de la continuidad.				
Gestión de servicios TI ITIL V3	Estrategia del servicio TI. Diseño del servicio TI. Transición del servicio TI. Operación del servicio TI. Mejora continua del servicio TI.				
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
Nombre	Adriana Piedrahita	Nombre:		Nombre	
Nombre	Melisa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha		Fecha:		Fecha	

	<b>Caracterización proceso: Investigación y Desarrollo (I +D)</b>		Código - Fecha	001- Sept /2022
			Versión:	V01-2022
			Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Innovar mediante la investigación y desarrollo, la cual está orientada a la generación de productos nuevos, renovados y acordes a los requerimientos del mercado; para así asegurarnos de tener una empresa sostenible en el mercado y con productos vanguardistas.			
<b>Alcance del proceso</b>	El proceso inicia con las actividades necesarias para generar modernización en los procesos, en el uso de materias primas, en los ensayos de nuevos productos y en la satisfacción del cliente final.			
<b>Lider del proceso (cargo)</b>	Director de Investigación y Desarrollo			

Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Todos los procesos	Programar la revisión por la dirección Revisión de las formulaciones actuales de los productos	Planificar las revisiones y los ensayos con cambios en los ingredientes	P	Actualización de las fichas de formulación, tanto para los productos existentes como para los nuevos	Todos los procesos
	Documentos, Procedimientos y/o Formatos	Dar orden y organizar los documentos de nuevos productos y todo su proceso generados por la Empresa.	H	Documentos formalizados y listos para paso a patente o registro (si es necesario)	
	Informes de ensayos y pruebas sensoriales del grupo	Evaluación de los procesos y del comité de pruebas sensoriales para determinar viabilidad de productos	H	Ajustes al grupo primario sensorial, con todas las pruebas de sentidos a lugar	
	Producto nuevos	Revisar al detalle la trazabilidad de los productos nuevos que salen al mercado	H	Producto final viable o no, dependiendo de las respuestas	
	Acompañamiento de los PQRS	Realizar seguimiento a los PQRS que llegan a la empresa, esta actividad se realiza con la compañía de un grupo interdisciplinario (mercadeo, calidad, I+D)	V	Informe de PQRS	
	Resultados de Análisis de ingredientes y materiales	Análisis de productos que se usan, con nuevos o reformular	V	Informe de Análisis de ingredientes y materiales	
		Definir acciones para mejorar el proceso	A		
Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento		Descripción (en que consiste)			
N/A Depende de la necesidad de la empresa frente al mercado					
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir		Porque sería importantes de medir			
Cumplimiento del programa de I+D		Desarrollo de productos nuevos			
Análisis de comité sensorial		Revisión de materiales como ingredientes nuevos vs los existentes			
Mejoramiento en las formulaciones		Combinación de sabores frente la sensación y aceptación del producto			
Oportunidad de respuestas PQRS		Los pqrs recibidos frente las respuestas dadas			


		<b>Caracterización proceso: Gestión de Calidad (Sistema Integral de Gestión)</b>				Código - Fecha	001- Sept /2022
						Versión:	V01-2022
						Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Administrar el Sistema de Gestión de Calidad, dando cumplimiento a los requisitos de la normatividad vigente, manuales y controles internos de la operación.						
<b>Alcance del proceso</b>	El proceso inicia con las actividades necesarias para garantizar que el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa se desarrolle de una manera efectiva, detectando las desviaciones e implementado las acciones de mejora de forma oportuna, lo cual permitirá la normalización de nuestros procesos, procedimientos y formatos, para generar valor agregado a la Empresa y la satisfacción del cliente; es un proceso trasversal.						
<b>Lider del proceso (cargo)</b>	Director de Calidad-SIG						
<b>Desarrollo del proceso</b>							
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario		
Todos los procesos	Programar la revisión por la dirección Planificar las auditorias internas al sistema	Planificar las auditorias internas del sistema de gestión de la calidad	P	Cumplimiento de los requisitos de control de documentos y registros Alcance de la revisión	Todos los procesos		
	Documentos, Procedimientos y/o Formatos	Normalizar los documentos generados por la Empresa. Estandarización de los documentos generados por la Empresa.	H	Documentos normalizados			
	Informes de Auditorias por procesos	Evaluación de los procesos y ajustes a los documentos. Evaluar los procesos y realizar la actualización o modificación en la documentación al SGC.	H	Cambios y ajustes al SGC			
	Producto y/o servicio NO conforme.	Revisar las causas de las NO conformidades. Realizar una revisión de las causas de las no conformidades y proponer cambios si es necesario.	H	Acciones Correctivas y Preventivas			
	Detección de no conformidades reales o potenciales	Realizar seguimiento a la implementación y cierre efectivo de las acciones correctiva y preventivas. Realizar el seguimiento a cierre efectivo de las acciones correctivas y preventivas.	H	Informe de Auditorias Internas.			
	Resultados de Auditorias Internas	Evaluar el desempeño mejora continua del SGC. Realizar la evaluación del SGC con respecto al cumplimiento de los indicadores de gestión. Seguimiento y control a las bpm (Buenas Prácticas de Manufactura) que no se han gestionado, o que aún falta por incentivar su manejo.	V	Informe de Auditorias Internas para la Gerencia			
	Acciones Correctivas y Preventivas	Corregir los errores que se presentan en el sistema SGC	A	Acciones correctivas y preventivas			

Posibles procedimientos asociados					
Nombre del procedimiento		Descripción (en que consiste)			
Manual de Calidad, Procedimientos de Control de Documentos, Control de Registros, Auditorías Internas de Calidad, Acciones Preventivas, Acciones Correctivas, Producto No Conforme, Revisión por la Dirección.		Auditorías Internas de Calidad, Seguimiento a las Acciones Preventivas y Correctivas, Revisión por la Dirección. Informes de Auditorías Internas, Plan de Gestión y Resultados, Fichas Metodológicas de Indicadores.			
Indicadores de Gestión					
Aspecto clave a medir		Porque sería importantes de medir			
Cumplimiento del programa de auditorías internas		Auditorías realizadas / Auditorías programadas			
Cumplimiento de acciones correctivas		Acciones correctivas cerradas en el tiempo estipulado / Acciones correctivas a cerrar durante el periodo			
Cumplimiento de acciones preventivas		Acciones preventivas cerradas en el tiempo estipulado / Acciones preventivas a cerrar durante el periodo			
Cumplimiento de metas		Número de indicadores que cumplen la meta / número de indicadores			
Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo		Descripción (en que consiste)			
Uso de documentación obsoleta		Uso de documentación obsoleta			
Que se dupliquen tareas o actividades		Que se dupliquen tareas o actividades			
Que no se detecten todas las no conformidades que se están produciendo		Que no se detecten todas las no conformidades que se están produciendo			
Que las personas desconozcan los procedimientos de trabajo		Que las personas desconozcan los procedimientos de trabajo			
Que las auditorías internas del sistema de gestión no sean eficaces		Que las auditorías internas del sistema de gestión no sean eficaces			
Que los objetivos del sistema de gestión de calidad no se lleven a cabo por falta de recursos		Que los objetivos del sistema de gestión de calidad no se lleven a cabo por falta de recursos			
Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
Normatividad de Calidad (BPM - HACCP)		Buenas Practicas de la Manufactura y HACCP (El sistema HACCP garantiza un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control de puntos críticos)			
ISO 9001 de 2015		Normatividad general de esta Iso, sin ser implementada			
Manuales internos de la empresa		Descripción de las funciones y cargos dentro del sistema SIC			
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
Nombre	Adriana Piedrahita	Nombre:		Nombre	
Nombre	Melisa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha		Fecha:		Fecha	

	<b>Caracterización proceso: Gestión de Compras</b>				Código - Fecha	001- Sept /2022
					Versión:	V01-2022
					Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Identificar, proponer y ejecutar esquemas para la solicitud y adquisición de bienes y servicios requeridos por las distintas Areas de la Empresa, necesarios para el desarrollo normal de sus actividades, garantizando un precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad dentro del menor tiempo posible.					
<b>Alcance del proceso</b>	El proceso inicia desde la identificación de la necesidad por parte del área solicitante hasta el acuse de recibo a satisfacción del bien o servicio por parte del Almacén (Stock) o área solicitante (Servicio)					
<b>Lider del proceso (cargo)</b>	Director de Producción					
Desarrollo del proceso						
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario	
Gerencia General, Ventas, Producción, Subgerencia Administrativa y Financiera, Talento Humano, Tecnología, Área Solicitante, Proveedor, Almacén	Políticas de Compras Pronóstico de Ventas Presupuesto de producción Presupuesto de Compras Talento humano - Personal Sistema de Información (ERP) Requerimiento del bien o servicio Especificaciones bienes y servicios (Caldad, cantidad, costo, tiempo entrega). Área disponible de almacenamiento	1. Definir plan de Compras en Inventarios de Materia prima y Materia de Empaque	P	Plan Maestro de Compras	1,2,3. Dirección de compras	
		2. Diligenciar Requisición de Compra o informar necesidad del bien o servicio	H	Requisición o requerimiento de compra	4,5. Proveedor	
		3. Analizar disponibilidad en Inventario o definir compra	H	Analizar mínimos, máximos y stock de seguridad del inventario	6,7,8 Almacén (Stock) o Compras o Área (Servicio)	
		4. Evaluar Proveedores y/o Solicitar Cotizaciones	H	Proveedor seleccionado (Cotización) o evaluado (Documentos Legales)	9. Proveedor	
		5. Elaborar y enviar Orden de Compra a Proveedor	H	Orden de Compra	10,11. Compras	
		6. Recibir el bien o servicio y revisar que factura coincida con Orden de Compra	H	Factura		
		7. Recibir a satisfacción bien o servicio	H	Recibo a satisfacción del bien o servicio		
		8. Recibir y revisar cumplimiento Orden de Compra (Físico y documental)	V			
		9. Realizar devolución o reclamación al proveedor	V	Soprote de reclamación o devolución de Material (NC)		
		10. Evaluación anual de proveedores	A	Proveedor certificado u homologado		
		11. Definir acciones para mejorar el proceso	A			

Posibles procedimientos asociados	
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)
C-M-01 Manual de Compras ( Nacionales - Internacionales) Materia prima- repuestos	1. Requisicion de Compra ( Solicitud de compra o Servicio)
C-P-01 Procedimiento para determinar Maximos y minimos material de inventario	2. Cotizacion de compra
C-P-02 Procedimiento de Selección, Evaluacion y re-evaluación de Proveedores ( homologación)	3. Orden de Compra
L-P-01 Procedimiento para el recibo de mercancia en Almacén	4. Orden de Recibo
PROCEDIMIENTO DE NO CONFORMIDADES	5. Formto de No conformidad
	6. Formato de Evaluación de Proveedores
Indicadores de Gestión	
Aspecto clave a medir	Porque seria importantes de medir
Calidad de Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos generados sin retrasos o sin necesidad de información adicional
Entregas perfectamente Recibidas	Número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan con las especificaciones de calidad y servicio desglosado por proveedor
Nivel cumplimiento proveedores	Número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan con los tiempos de entrega acordados desglosados por proveedor
Riesgos asociados al proceso	
Nombre riesgo	Descripción (en que consiste)
Solicitar bienes y servicios extemporaneos (sin considerar el tiempo que requiere el proceso)	Lead time por bien y proveedor
Incumplimiento en las entregas de adquisiciones de los bienes o servicios	Seguimiento al proveedor o plan de compras
Recibir mercancia no solicitada o sin la documentación completa o ordenes incompletas	Revisión de documentos por las personas autorizadas y contra orden de compra
Aceptar facturas por encima de los valores negociados y/o sin los descuentos	Revisión de documentos por las personas autorizadas y contra orden de compra
Riesgo de la calidad del bien o servicio	Selección de proveedores
Riesgo por daños ocasionados por defectos del bien adquirido	Calidad y garantía
Paro de producción o entregas por faltad de suministro del material	Oportunidad (Tiempos)
Compras por personal no autorizado	Gestión Proceso
Compras a proveedores no autorizados	Gestión Proceso
Aceptación de facturas	Aceptar facturas por bienes o servicios no solicitados o no recibidos, dañados y otros tipos
Selección de proveedores	Selección de proveedores que no reúnan los requisitos establecidos por la entidad
Manejo del sistema de contratación	Inadecuado manejo del proceso de contratación y compras

Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
		Políticas e Instructivos Internos de la empresa			
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
Nombre	Adriana Piedrahita	Nombre:		Nombre	
Nombre	Melisa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha		Fecha:		Fecha	

	<b>Caracterización proceso: Gestión de Operaciones de Producción</b>	Código - Fecha	001- Sept /2022
		Versión:	V01-2022
		Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	<p><b>SUBPROCESO DESPOSTE:</b> Despostar las canales de cerdo o res para separar y clasificar cada una de las postas por categoría de usos.</p> <p><b>SUBPROCESO ACONDICIONAMIENTO DE MPC Y MEZCLADO DE INGREDIENTES:</b> Acondicionar o preparar la materia prima cárnica por medio de los diferentes procesos de inyección, tenderizado, tobleado, molino y mezclado, con el fin de garantizar vida útil a la carne y ajustarla a las especificaciones técnicas que se requieren para su debido proceso.</p> <p>Mezclar la carne molida con los diferentes condimentos, harinas, sales y agua por medio de acciones mecánicas.</p> <p><b>SUBPROCESO EMBUTIDO:</b> Embutir la mezcla por medio de acciones mecánicas en material de empaque de acuerdo con la orden de producción y especificaciones técnicas.</p> <p><b>SUBPROCESO COCCIÓN:</b> Cocer el producto de acuerdo con temperaturas específicas para garantizar su inocuidad.</p> <p><b>SUBPROCESO ENVASADO Y EMPAQUE:</b> Envasar y empacar los productos de acuerdo con la programación definida, por referencia y clase, a través de la utilización de los recursos dispuestos para ello.</p>		
<b>Alcance del proceso</b>	<p>El proceso inicia desde la salida de las canales de la cava a través del sistema transportador para iniciar el proceso completo de producción, en sus etapas de Desposte, Acondicionamiento de Materias, Embutido, Cocción y Envasado-Empaque para la conservación de los productos en cavas de refrigeración y su posterior entrega de unidades a producto terminado para su distribución.</p>		
<b>Líder del proceso (cargo)</b>	Director de Producción		



<p>A. Dirección de producción  B. Investigación y desarrollo  C. Bodega de MPC  D. Almacén MPS  E. Mantenimiento  F. Calidad (Saneamiento Básico)  G. Talento Humano  H. Seguridad y salud en el trabajo  I. Molino</p>	<p>A. Orden de Producción  B. Especificaciones técnicas de inyección, tenderizado, tombleo y mezclado (ingredientes, tiempos de reposos, tenderizado)  C. Carnes (Carne molida)  D. Sales, Almidones, Conservantes y stiker de identificación  E. Máquina funcional  F. Especificaciones e implementos de lavado y desinfección de la inyectora, molino, tomblor  G. Personal  H. Instructivo de seguridad y operación de la máquina.</p>	<p>1. Definir programa de inyección, molino y mezclado.</p>	<p>P</p>	<p>1. Pesaje de la carne después de ser inyectada, tenderizada y tombleada  2. Pesaje de la carne molida  3. Carne pesada por tandas según Orden de producción  4. Preparación de salmuera  5. Material del producto mezclado</p>	<p>1. Embutido</p>
		<p>2. Acondicionar máquina con especificaciones técnicas según producto</p>	<p>H</p>		
		<p>3. Pesar y transportar la materia prima cárnica  3.1. Preparar salmuera  3.1.1 Acondicionar molino de acuerdo con el producto  3.1.1 Pesar carne para moler en báscula según programa  3.1.2 Moler carne  3.1.3 Pesar carne molida  3.2 Inyectar y tenderizar carnes (las carnes para jamones pulman y premium se inyectan dos veces y finalmente se tenderizan)  3.3 Pesar Carne inyectada y tenderizada  3.4 Integrar carnes inyectadas y almidones en el tomblor  3.5 Acondicionar tomblor con especificaciones técnicas según producto  3.6 Tomblor carne  3.7 Pesar carne tombleada</p>	<p>H</p>		
		<p>4. Almacenar carne inyectada, tombleada y molida en cava</p>	<p>H</p>		
		<p>5. Pesar carne molida en báscula según orden de producción.  5.1 Integrar salmuera con carne molida en máquina POLAR  5.2 Adicionar proteínas y almidones  5.2.1 Integrar carne molida con sales, almidones, conservantes, condimentos y agua  6. Mezclar materiales  7. Identificar material mezclado</p>	<p>H</p>		

		8. Verificación de los pesajes de la carne antes y después de ser inyectada, tombleada, molida y mezclada.	V		
		9. Porcentaje de retención de salmuera inyectada y tombleada	V		
		10. Definir acciones para mejorar el proceso	A		
A. Dirección de producción B. Investigación y desarrollo C. Acondicionamiento Materia prima carnica D. Mezclado E. Almacen MPS F. Mantenimiento G. Calidad - saneamiento básico H. Seguridad y salud en el trabajo	A. Programa de Producción (órdenes, máquina, personas) B. Especificaciones técnicas de embutido C. Carne acondicionada (inyectada y tombleada ) D. Carne mezclada E. Material de embutido (coria, celulosa, fibrosa para barras gruesas, madeja de tripas, aliflex y clip). F. Máquina funcional y operativa e instrucciones de manejo G. Especificaciones de calidad e implementos de lavado y desinfección de la máquina H. Instructivo de operación de la máquina	1. Definir programa de órdenes de producción a embutir	P	1. Programa de embutido 2. Producto embutido	1. Cocción
		2. Acondicionar máquina según producto a embutir	H		
		3. Vaciar material en tolva de máquina 4. Embutir pasta en material de empaque 5. Colgar o moldar producto embutido en carro 6. Estacionar Carro homero	H		
		7. Muestras del producto embutido, dimensiones y peso	V		
		8. Definir acciones para mejorar el proceso	A		


<p>A. Dirección de Producción  B. Embutido  C. Acondicionamiento Materia prima Carnica  D. Investigación y desarrollo  E. Almacen MPS  F. Talento Humano  G. Calidad - Saneamiento Basico  H. Mantenimiento  I. Seguridad y salud en el trabajo</p>	<p>A. Programa de ordenes de producción  B. Producto embutido ( salchichas, chorizos, barras gruesas, morcilla)  C. Tocineta, tocino, chuleta, costilla  D. Especificaciones Técnicas (Número del programa, Nombre del programa, Referencia, Temperatura Operacional (°C) y Tiempo Operacional (min)).  E. Materia prima seca (Humo liquido y viruta).  F. Personal operativo y supervisor  G. Especificaciones e implementos de lavado y desinfección de los hornos  H Mantenimiento de las máquinas (Mantenimiento correctivo).  I Instructivo de seguridad y operacion de la maquina.</p>	<p>1. Definir programa de hornos</p>	<p>P</p>	<p>1. Producto horneado  2. Producto duchado</p>	<p>Envasado y Empaque</p>
		<p>2. limpiar el piso de residuos del proceso anterior o cuando se esta iniciando el preceso.  3. Cargar el horno con los carros homeros que contienen el producto a hornear.  4. Acondicionar el horno con su respectivo programa de acuerdo al producto a hornear.  5. Verificar la temperatura del producto cuando el horno active un pito o sonido indicando que llego a su temperatura ideal y que va a pasar a sostenimiento para finalizar su proceso de cocción.</p>	<p>H</p>		
		<p>6. Abrir compuerta y esperar a que su temperatura sea óptima para sacar los carros del horno.  7. enfriar y duchar productos en proceso  8. Desmoldar barras y/o separar salchichas, chorizo, morcilla y/o desenganchar tocineta  9. Almacenar en cava barras gruesas, tocineta, salchichas, chorizo, morcilla.</p>	<p>H</p>		
		<p>10. Verificar la temperatura durante el proceso de cocción y cuando llega a su temperatura ideal antes de que pase a sostenimiento.</p>	<p>V</p>		
		<p>11. Definir acciones para mejorar el proceso</p>	<p>A</p>		

<p>A. Producto Terminado  B. Investigación y Desarrollo  C. Bodega MPS  D. Transformación  E. Dirección Calidad  F. Talento Humano  G. Mantenimiento  H. Tecnología  I. Gerencia</p>	<p>A. Programación de envasado y empaque  B. Especificaciones técnicas de envasado por referencia de producto  C. Materiales de empaque, etiquetas, bolsas, tapas y bases  D. Producto en proceso (barras, salchicha, chorizo, tocineta, morcilla, madurados)  E. Instrucciones de calidad producto envasado y aplicación normas BPM  F. Personal, entrenado y capacitado  G. Máquina en buenas condiciones operativas  H. Sistema de información  I. Normas y políticas de operación del área</p>	<p>1. Definir la programación de envasado con base a los inventarios de producto terminado y producto en proceso</p>	<p>P</p>	<p>1. Programación de envasado  2. Productos envasados en canastas</p>	<p>1. Área de envasado  2. Área Producto terminado</p>
		<p>2. Acondicionar la máquina de envasado al vacío de acuerdo con la programación definida de productos por referencia  3. Tajar o envasar producto en proceso según la programación de orden de envasado  3.1 Tajar y envasar barras gruesas o tocineta  3.2 Envasar y escanear salchichas, chorizos o morcilla  4. Ubicar cantidad de unidades envasadas según la capacidad de las canastas  5. Pesar canastas con unidades  6. Entregar unidades envasadas en canastas a</p>	<p>H</p>		
		<p>7. Unidades con pérdida de vacío de acuerdo al programa de envasado  8. Unidades de acuerdo a las especificaciones técnicas, nombre del producto, fecha de vencimiento, lote, orden de producción, orden de envasado .</p>	<p>V</p>		
		<p>9. Definir acciones para mejorar el proceso</p>	<p>A</p>		

Posibles procedimientos asociados	
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)
Instructivo de riesgo y analisis por oficio - seguridad y salud en el trabajo Instructivo de limpieza de area - saneamiento basico - Calidad POES - Practicas Operativas Estandarizadas Sanitarias de: Sierra sin fin Peladora de tocino Selladora al vacio henkelman Termoencogedora Banda transportadora de deshuese	Manual de operacion peladora de tocino Manual de operacion Selladora al vacio Manual de operacion Termoencogedora Desposte diario Control Empaque carne fresca: PF11 Control Temperatura desposte y empaque carne fresca: PF14 Formato rendimiento diario desposte Recepción de materia prima carnica y canale: DP-FO-02
Manual de operación de Inyectora, tenderizador, tomblor, molino y mezclado Especificaciones técnicas de Investigación y Desarrollo Especificaciones e implementos de lavado y desinfección Instructivo de seguridad y operación de las maquinas	Control variable de procesos cod PF21 inyeccion y tombleo Control entrega de materia prima carnica cod PF16 Consumo diario de materia prima carnica (consolidado - sin código) Control proceso de madurado cod PF12 Control proceso Molino cod TR-FQ-01
Manual de operación de las Embutidoras, marcadoras, balanzas y basculas Guía de especificaciones técnicas Rex 460 – FCA cod P2-002-R03 Guía de especificaciones técnicas LPG	Programacion de Orden de Produccion PF-28 Manual procedimiento de embutido (Instructivo) Control de pesos embutido PF-32
Manual de operación de los hornos Especificaciones de cocción y tratamiento térmico Especificaciones de enfriamiento	1. Programación hornos (sin código) 2. Instructivos de cocción de homos PI07 (viejo) - nuevo lista de programas hornos carnes casablanca sin código 3. Tratamientos termicos DI03-1 4. Manual de inocuidad QM01 5. Control proceso de cocción PF03 6. Liquidación de salchicha cod PF08-01 7. Entrega de liquidación de bloques PF08-02
Procedimiento tareas manuales ( Seguridad y salud en el trabajo) Instructivo de control calidad para producto en proceso Instructivo operación equipo rayos x cod - MM-IN 08 (Multivac)	1. Orden de produccion PF-28 2. Formato de control proceso de empaque PF-09 3. Faltantes de productos según ordenes de producción 4. Fechas de vencimiento de productos envasados
Indicadores de Gestión	
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir
Productividad	Consiste en medir la capacidad de canales despostadas en un turno por el charqueador
Rendimiento	Diferencia de la cantidad de kilos de las canales con relación a la cantidad de kilos despostados
% retención de salmuera inyectada	Fórmula que se emplea para conocer la cantidad de salmuera distribuida en la carne que se inyectada

Balance de masas entre mezcla y granel	Es la diferencia entre la mezcla teorica y la mezcla real
Merma de producto	Calcular la merma del producto en cocción, que empieza en producto embutido y termina el producto horneado, refrigerado y guardado. Margen de error del 5%
Tiempo paro del proceso	Cantidad de tiempo paro de la máquina
Porcentaje de sobrepeso	Cantidad de peso por exceso con relación a la cantidad requerida
Porcentaje de reproceso	Cantidad de peso de reproceso con relación a la cantidad de kilogramos trabajados
Productividad de la mano de obra	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en kilogramos por horas trabajadas
<b>Riesgos asociados al proceso</b>	
<b>Nombre riesgo</b>	<b>Descripción (en que consiste)</b>
Proceso incompleto	No realizar el proceso completo
Control de temperatura	Control de temperatura de los cortes, canales y áreas de proceso
Mala clasificación	No clasificar las piezas por categoría según su uso
Preparar la salmuera inadecuadamente	Especificaciones técnicas de adición de ingredientes a inyectar
No pesar carne antes de ser inyectada	Peso de carne durante el proceso de inyección, tomble y molino
Diligenciar formato de control erroneo, indicadores no reales	Descarte como residuos organico aprovechable
Inyectar y tomblear carne sin lavar y desinfectar maquinaria	Reproceso
Almacenar carne sin identificar	Verificación y trazabilidad a la formulación y consumos de los insumos usados
Ambientales: Lixiviados Agua y Sangre durante descongelamiento	Almacenar adecuadamente el producto en proceso
Fallas en la preparacion de la formulación	No seguir al pie de la letra la formulación
Interrupción del proceso de horneado	Se separa el lote cuando la interrupción es mayor a una hora y calidad toma unas muestras, las lleva al laboratorio y determina si es inocuo. Si la interrupción es menor a una hora se continua con su proceso de cocción normal.
Producto envasado al vacio inadecuado	Cantidad de producto a envasar pesado en báscula
Cantidad de gramos envasados, no correspondiente al empaque	Pesaje manual de la cantidad tajada / porcionada
Producto con material extraño	Escaneo de los productos con material extraño
Operación inadecuada de herramientas y maquinas	Programa de seguridad y salud en el trabajo


Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
Decreto 1500 de 2007 Resolución 2674 de 2013 Resolución 240 de 2013 Normatividad de Calidad (BPM - HACCP) Decreto 3075 de 1997 Decreto 1500 del 2007 Resolución 2674 del 2013 Decreto 60 del 2002		Toda la normatividad vigente y de obligatorio cumplimiento, que concierne a los alimentos, su inocuidad, procesamiento, conservación de los productos procesados y carnes frescas, junto con su distribución.			
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
Nombre	Adriana Piedrahita	Nombre:		Nombre	
Nombre	Melisa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha		Fecha:		Fecha	

	<b>Caracterización proceso: Gestión del Talento Humano</b>			Código - Fecha	001- Sept /2022
				Versión:	V01-2022
				Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Gestionar el capital humano de la empresa propiciando su desarrollo integral y calidad de vida, con el fin de contar con colaboradores motivados que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos.				
<b>Alcance del proceso</b>	<b>Inicia con:</b>	Con la definición de un perfil (necesidad) en cualquiera de los procesos del sistema de gestión de la empresa.			
	<b>Termina con:</b>	Termina con la desvinculación de la persona por alguna de las siguientes razones: Renuncia, jubilación, muerte, despido justificado.			
<b>Lider del proceso (cargo)</b>	Director de Talento Humano				
Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Requerimientos de personal de todos los procesos de la empresa	1. Necesidades de cargos 2. Presupuestos de personal	Planeación de los requerimientos de TH	P	* Aprobación de las necesidades a contratar * Perfil revisado y aprobado.	Área/subproceso de Reclutamiento

1. Procesos de la empresa 2. empresas de selección-Banco de Hojas de vida- Buscadores de empleo	1. Perfil del cargo 2. Hojas de vida de candidatos	Reclutamiento	P-H	* Lista depurada de candidatos	Área/subproceso de selección y vinculación
1. Área/subproceso de selección y vinculación. 2. Área/subproceso de reclutamiento	1. Formatos de pruebas de selección 2. Perfiles depurados 2. Perfil del cargo	Selección y vinculación	H	* Candidatos seleccionados y vinculados	Procesos de la empresa
Colaboradores de los procesos de la empresa (líderes de proceso)	*Necesidades de formación en tematicas especificas de los procesos	Formación/capacitación	P-H	* Plan Institucional de capacitación * Desarrollo de las acciones de capacitación/formación	Colaboradores de los procesos de la empresa
1. Colaboradores de los procesos de la empresa (líderes de proceso). 2. Proceso de Gestión Estratégica	1. Necesidades de formación en tematicas especificas de los procesos 2. Políticas y directrices emitidas por la empresa 2. Recursos aprobados.	Planificación y despliegue del plan de bienestar e incentivos	P-H	* Plan de bienestar e incentivos. * Estrategias de bienestar e incentivos desarrolladas.	Colaboradores de los procesos de la empresa
Selección y vinculación	* Contratos de los colaboradores. *Novedades de nómina. * Normatividad vigente	Nómina y prestaciones sociales	P-H	* Pagos de nómina mensual/quincenal * Informes de nómina * Reportes a entes reguladores en la materia	Colaboradores de los procesos de la empresa
1. Colaboradores de los procesos de la empresa (líderes de proceso). 2. ARL 3. Mintrabajo	* Normatividad aplicable en Seguridad Social. * Instalaciones y ambiente de trabajo (ambiente organizacional). *Necesidades de los colaboradores de los procesos.	Planificación y ejecución de los programas de seguridad y salud en el trabajo	P-H	* Manual de seguridad y salud en el trabajo. * Matriz de riesgos y peligros * Programa de protección de la salud de las personas. * Reportes a requerimientos de ley (accidentesw, ingresos, afiliaciones).	Colaboradores de los procesos de la empresa empresas reguladoras (Mintrabajo, ARL)
Área/subproceso de selección y vinculación	* Manuales de funciones y responsabilidades * Acuerdos de gestión. * Cronogramas de actividades. * Reglamento de Trabajo.	Evaluación del desempeño	V-A	* Evaluaciones del desempeño. * Planes de mejoramiento individual.	Colaboradores de los procesos de la empresa




<b>Posibles procedimientos asociados</b>	
<b>Nombre del procedimiento</b>	<b>Descripción (en que consiste)</b>
<b>Compensación nómina</b>	Conocer el paso a paso para realizar los pagos de los empleados de la empresa...
<b>Programas de formación</b>	Establece los parámetros para solicitar un programa de formación/capacitación para un proceso/área específica.
<b>Programas de bienestar</b>	Brindar los lineamientos para acceso a las estrategias de bienestar que ofrece la empresa...
<b>Indicadores de Gestión</b>	
<b>Aspecto clave a medir</b>	<b>Porque sería importantes de medir</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Conocer a nivel institucional y a nivel de área/proceso el sentir de los colaboradores frente a variables específicas...
<b>Índice de ausentismo</b>	Conocer el nivel de ausencia de los colaboradores, por área y a nivel organizacional, y las causas que la generan...
<b>Índice de rotación de personal</b>	Conocer los cargos donde se presenta mayor rotación de personal y las razones
<b>Accidentalidad laboral</b>	Incide en las actividades de seguridad y salud en el trabajo
<b>La capacitación y formación de los trabajadores</b>	Incide directamente sobre su desempeño y la consecución de los objetivos de negocio
<b>Riesgos asociados al proceso</b>	
<b>Nombre riesgo</b>	<b>Descripción (en que consiste)</b>
<b>Accidentes laborales SST</b>	Afectaciones en la integridad de la salud de los colaboradores de los procesos (lesiones parciales, totales, muerte).
<b>Falsedad en documentación y soportes legales</b>	Falsificación de diplomas de educación formal y continua, falsificación de certificados de experiencia.
<b>Riesgo de sucesión y de personas clave</b>	Dependa en gran medida de personas clave y una interrupción grave si esa persona no puede trabajar
<b>Desalineación de Recursos Humanos y estrategia empresarial</b>	La gestión del cambio organizacional y las tecnologías pueden llegar a generar desalineación de talentos con la visión empresarial
<b>Conducta y cultura</b>	Culturas en el lugar de trabajo que fomentan comportamientos que están desalineados con los valores corporativos o son ilegales o poco éticos
<b>Atracción, retención y compromiso del talento</b>	Incapacidad de crear una propuesta de valor de empleo y las oportunidades de crecimiento necesarias para sostener y motivar a la fuerza laboral.
<b>Normas asociadas al proceso</b>	
<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>
<b>Código Sustantivo de Trabajo</b>	Código por la cual se regula toda la normatividad legal acerca de las relaciones labores en Colombia y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 1562 de 2012</b>	Ley que regula a las empresas al tratamiento de la Seguridad y salud en el trabajo de sus colaboradores

	<b>Caracterización proceso: Gestión de Mantenimiento-Ingeniería</b>			Código - Fecha	001- Sept /2022
				Versión:	V01-2022
				Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Planear, ejecutar y controlar los programas de mantenimiento de los equipos y la adecuación de la infraestructura física que permita cumplir con los programas de fabricación y con los objetivos de los procesos desarrollados en la Empresa.				
<b>Alcance del proceso</b>	El proceso inicia desde la identificación de las necesidades de mantenimiento de infraestructura y equipos y termina con la evaluación (análisis, medición y mejora) de las actividades de mantenimiento y adecuación efectuadas con recursos internos o a través de proveedores externos.				
<b>Lider del proceso (cargo)</b>	Director de Ingeniería				
<b>Desarrollo del proceso</b>					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Alta Gerencia Dirección de Producción Subgerencia Admin.y Fin.- Compras Talento Humano TI - Tecnología Áreas Solicitantes (Todos los Procesos) Proveedores Dirección Calidad	Políticas de Mantenimiento, metrología y Admon Respuestos, Presupuesto Operación- Diseños de planta e infraestructura	Definir plan de Mantenimiento Preventivo de equipos, Infraestructura y Metrología	P	*Plan anual de mantenimiento *Requisiones de Compra *Ordenes de Servicio o de Trabajo *Informes de Mantenimiento Preventivo y Correctivo *Informes de acciones preventivas, correctivas o de mejora *Informes de Gestión	*Gerencia de Operaciones, Direcciones de producción y Calidad *Compras, Proveedores *Áreas Solicitantes (Todos los Procesos) *Dirección de Calidad *Alta Gerencia
	Programa de producción, Ordenes de Servicio, Disponibilidades equipos	*1. Identificar necesidades de mantenimiento y adecuación de infraestructura *Realizar actividades de Mantenimiento Preventivo y Correctivo *Solicitar bienes y servicios para la atención de requerimientos. *2 Atender Solicitudes de mantenimiento *3 Elaborar Ordenes de Trabajo y actualizar hojas de vida de Equipos *Recibir trabajos de mantenimiento de recursos propios o proveedores externos *Capacitar a técnicos y líderes de proceso en manejo de equipos y prevención de fallas	H	* Programación de las actividades de mantenimiento de maquinaria e infraestructura *ejecución de los planes de mantenimiento. *Personal capacitado para el uso de los equipos de producción	
	Presupuesto de Compras y Gastos, política de Inventarios, recursos	*Evaluar y verificar la ejecución de las actividades desarrolladas *Verificar que la documentación se ajuste a o realizado o servicio contratado	V	* Equipos en óptimas condiciones de uso.	

	Personal competente, capacitaciones, políticas de SST, admon de personal	Definir acciones para mejorar el proceso.	A	*Planes de mejora en la ejecución de los planes de mantenimiento.
Posibles procedimientos asociados				
Nombre del procedimiento	Descripción (en que consiste)			
<b>Plan anual de mantenimiento preventivo</b>	Es clave para anticipar los problemas y averías que puedan surgir en nuestros activos Reducir las intervenciones correctivas, puesto que una buena previsión y planificación se evitarán averías Reducir los gastos en reparaciones, tanto materiales como humanos. Aumentar la disponibilidad de los activos, por lo que conseguiremos una mayor rentabilidad en la producción			
<b>Programa semanal de mantenimiento preventivo</b>	Permite planificar los mantenimientos, Reemplazos, adaptaciones, restauraciones, inspecciones, evaluaciones, en periodos de tiempos por calendario o uso de los equipos.			
<b>Formato de mantenimiento preventivo</b>	permite llevar un control de las actividades de mantenimiento realizadas, además de dejar registro de cada revisión			
<b>Plan anual de mantenimiento locativo</b>	Dado que los recursos disponibles son limitados y deben ser utilizados de manera que se garantice su optimización es indispensable elaborar planes anuales de mantenimiento locativo, de esta manera garantizar el buen funcionamiento de la infraestructura de la organización.			
Indicadores de Gestión				
Aspecto clave a medir	Porque sería importantes de medir			
<b>Índice de Disponibilidad de</b>	Expresa el tiempo de funcionamiento previsto = horas de servicio - tiempo de inactividad previsto			
<b>Tiempo de Inactividad del Servicio</b>	Expresa el tiempo de inactividad del área de mantenimiento (en horas) en las cuales los funcionarios no puede ofrecer el servicio.			
<b>Calidad de la programación</b>	relación entre el número de órdenes de trabajo de mantenimiento con ejecución retrasada y el número total de órdenes de trabajo de mantenimiento durante un determinado periodo de evaluación			
<b>Satisfacción del cliente interno</b>	Indica la capacidad de ofrecer servicios de calidad a los clientes internos			
<b>Número de reclamaciones por periodo</b>	Muestra el número de quejas formales e informales (escritas y verbales) realizadas por los operarios			

Riesgos asociados al proceso					
Nombre riesgo		Descripción (en que consiste)			
Riesgo eléctrico		Posibles lesiones en los ojos por falta de formación, de los operarios que trabajan con soldadura eléctrica, acerca de los riesgos a los que están expuestos. Riesgo de contacto eléctrico directo, producidos al tocar alguna parte de nuestro cuerpo un conductor por el que circula corriente eléctrica y derivándose esta a tierra (o a otro potencial). Riesgo de contacto eléctrico indirecto, producido al tocar alguna parte de un equipo (máquina, herramienta o instalación, etc.) que no debería estar en tensión pero que, por diversos motivos, sí lo está.			
Contactos con sustancias químicas peligrosas		En el trabajo cotidiano del mantenimiento se manipulan diferentes sustancias químicas o productos (disolventes, aceites o pinturas, etc.); susceptibles de poder ocasionar daños a la salud ya sea por contacto directo o por inhalación: dermatosis, alergias e irritaciones, etc.			
Agentes físicos		Son los daños a la salud producidos por fenómenos físicos (ruido, ondas electromagnéticas, calor o frío, etc.).			
Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
		Políticas e Instructivos Internos de la empresa			
Elaboró:		Revisó:		Aprobó:	
Nombre	Adriana Piedrahita	Nombre:		Nombre	
Nombre	Melisa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha		Fecha:		Fecha	

	<b>Caracterización proceso: Gestión Finanzas</b>		Código - Fecha	01- Sept /202
			Versión:	V01-2022
			Página :	
<b>Objetivo del proceso:</b>	Definir las características del sistema de información contable para garantizar la preparación, consolidación y análisis de los estados contables que evidencien la realidad financiera y económica de la empresa acorde con las leyes y normas contables aplicables.			
<b>Alcance del proceso</b>	Este proceso inicia con la recolección y consolidación de información que se debe contabilizar hasta la presentación de los estados financieros, informes y reportes contables ante la Gerencia y la Junta de la compañía. Aplica para todas las transacciones realizadas en Carnes Casablanca para cumplir con las obligaciones y normas contables.			
<b>Líder del proceso (cargo)</b>	Director Financiero			

Desarrollo del proceso					
Proveedor	Entrada	Etapas/subprocesos	P-H-V-A	Salida	Usuario
Gerencia General Gerencia Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Políticas y procedimientos Contables y estrategias financieras</li> <li>*Fechas para entrega de Información contable consolidada</li> <li>*Documentación registro clientes y proveedores, facturas, cuentas de cobro, certificados de retenciones, extratos bancarios</li> <li>*Pagos al Personal ( Nomina, seguridad social, parafiscales, restaciones sociales)</li> <li>*Compras y Mov. Inventarios (MPS-MPC, Materiales, insumos, herramientas, maquinaria)</li> <li>*Facturas de Ventas y Mov. de Inventario PT</li> <li>* Sistema de Información</li> <li>*Requerimientos de información y cumplimiento normativos.</li> </ul>	<p>Programar fechas del calendario o cierres contables y cronograma de informes y obligaciones (Impuestos, seguridad social, permisos de funcionamiento, proveedores y otras)</p>	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Calendario contable y cronograma de pago obligaciones</li> <li>*Libros pincipales y auxiliares</li> <li>*Informe de solicitud de devolución de IVA</li> <li>*Informes Financieros</li> <li>*Balance de Prueba</li> <li>*Informes de carácter contable (Informe detallado de Ingresos y gastos, P&amp;G por actividad, P&amp;G Consolidado)</li> <li>*Declaración anual de ingresos y patrimonio</li> <li>*Reporte Información Exógena</li> <li>*Informe de Cartera</li> </ul>	*Gerencia general *Entes de control *Entidades Externas
		<p>Participar en la definición de objetivos y metas relacionadas con la información contable.</p>	p	<p>acta de objetivos y metas</p>	
Clientes y Proveedores Talento Humano Compras Ventas TI- Tecnología Entes de Externos o de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Extractos bancarios</li> <li>• Información contable</li> <li>• Información presupuestal</li> </ul>	<p>Crear terceros con toda la información necesaria para medios magnéticos tanto en el sistema contable como en el ERP (parametrización del ERP)</p>	H	<p>Base de datos de terceros actualizada</p>	*Gerencia general *Entes de control *Entidades Externas
		<p>Realizar la recolección, revisión, ajuste y conciliación de movimientos contables (Nomina, Compras de materias primas, inventarios, facturación).</p>	H	<p>presentación de informes contables y financieros</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Efectuar Provisión, Depreciación y Amortizaciones.</li> <li>*Efectuar consolidación de Prestaciones Sociales (Anual)</li> <li>*Analizar y verificar Balance de prueba y Libros Auxiliares</li> <li>- Realizar el juego de inventarios mensual para el cálculo del costo Real y realizar la respectiva comparación con el costo estándar</li> <li>- Calcular intereses futuros de las responsabilidades con bancos y terceros que los generan</li> <li>*Elaborar la declaración de renta (Impuestos)</li> <li>*Analizar y preparar la Información Exógena.</li> <li>*Analizar y elaborar informes con carácter específico</li> <li>*Verificar y preparar el informe devolución de IVA</li> <li>*Revisión, ajuste y conciliación de datos de cartera</li> <li>*Revisión, ajuste y conciliación de informes financieros (Cuadro de ingresos y gastos detallado por cuenta, cuadro de P&amp;G por actividad y consolidado)</li> </ul>	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ejecución presupuestal de ingresos</li> <li>• Registros contables</li> <li>• Procedimiento de gestión presupuestal</li> </ul>	

Proceso de gestión financiera	Movimientos registrados en contabilidad	* Verificar la veracidad y oportunidad de la información contable * Chequear bases e ivas * Conciliación de Movimientos y extractos bancarios	V	* Informes de seguimiento del proceso	Jefe del proceso
	Informes de seguimiento del proceso	* Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora para la gestión del proceso en calidad, ambiental y la seguridad de la información * Definir acciones para mejorar el proceso	A	• Planes de acción correctivos y de mejora	
<b>Posibles procedimientos asociados</b>					
<b>Nombre del procedimiento</b>		<b>Descripción (en que consiste)</b>			
<b>Procedimiento de Presupuesto</b>		Definir de manera concertada la proyección del ingreso y del gasto para una vigencia.			
<b>Procedimiento de Contabilidad</b>		Preparar informes financieros siguiendo las normas de contaduría pública.			
<b>Procedimiento de Tesorería</b>		Desarrollar procesos administrativos y orientados a garantizar el adecuado manejo de los fondos, recaudos, recursos monetarios y valores de la Entidad, manteniendo la información de la tesorería actualizada.			
<b>Procedimiento de Costos</b>		Determinar el margen de rentabilidad de los diferentes centros de costos de carnes casa blanca			
<b>Indicadores de Gestión</b>					
<b>Aspecto clave a medir</b>		<b>Porque sería importantes de medir</b>			
<b>Cumplimiento del Presupuesto de Ingresos</b>		Expresa el alcance de las metas presupuestales			
<b>Endeudamiento</b>		Permite medir: 1. Endeudamiento del Activo = Pasivo Total / Activo Total 2. Endeudamiento Patrimonial = Pasivo Total / Patrimonio 3. Endeudamiento del Activo Fijo = Patrimonio / Activo Fijo Neto 4. Apalancamiento = Activo Total / Patrimonio 5. Apalancamiento Financiero = (UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)			
<b>Rentabilidad Neta</b>		Permite medir: Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) = (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total) 2. Margen Bruto = Utilidad Operacional / Ventas 3. Margen Operacional = Utilidad Neta / Ventas 4. Rentabilidad Neta de Ventas = (Utilidad Operacional / Patrimonio) (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio = (Ventas / Activo) * (UAII/Ventas) * (Activo/Patrimonio) 6. Rentabilidad Financiera			

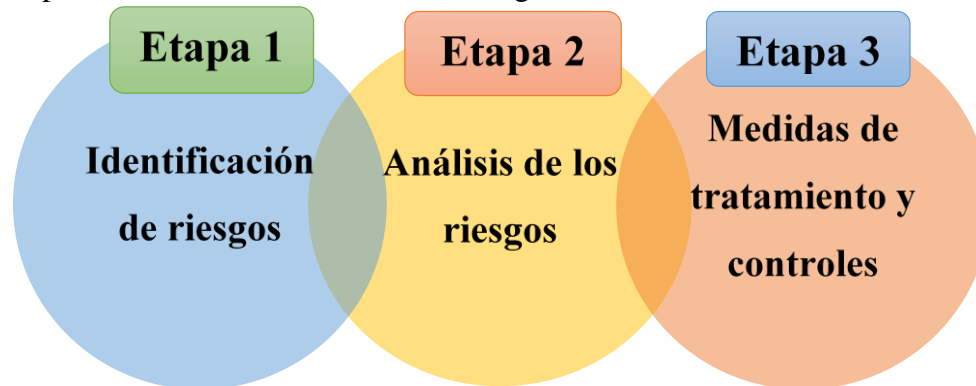
<b>Liquidacion</b>	Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente Prueba Ácida = Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente
<b>Gestion</b>	1. Rotación de Cartera = Ventas / Cuentas por Cobrar 2. Rotación de Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo 3. Rotación de Ventas = Ventas / Activo Total 4. Período Medio de Cobranza = (Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas 5. Período Medio de Pago = (Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras 6. Impacto Gastos Administración y Ventas = Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera = Gastos Financieros / Ventas
<b>Riesgos asociados al proceso</b>	
<b>Nombre riesgo</b>	<b>Descripción (en que consiste)</b>
<b>Falta de ejecucion del presupuesto de la vigencia</b>	Inadecuada planificación en la ejecución de los recursos
<b>Incumplimiento en la ejecución del presupuesto</b>	Incumplimiento en las metas y objetivos de la compañía afectando de forma grave la ejecución presupuestal.
<b>Presentacion extemporanea o inconsistente de informacion contable</b>	Reportes de información extemporáneos, incompletos o incoherentes.
<b>Falta de pago obligaciones contraidas</b>	Incumplimiento en el pago de las obligaciones
<b>Inadecuada proyeccion de flujo de efectivo</b>	Desestabilizacion economica a nive de procedimientos por falta de flujo de dinero
<b>Envio inoportuno o inconsistente de informacion entes externos</b>	Posibilidad de afectación reputacional por publicación de información errónea debido a la falta de verificación de la información.
<b>incompleta o inoportuna.</b>	Errores en la elaboración de las conciliaciones bancarias por procesos manuales.
<b>Generar un informe incompleto o errado (ficha técnica, informe diario de rentabilidad, rendición de cuentas,</b>	Información financiera que no refleja el reconocimiento, identificación, clasificación, medición inicial, registro y medición posterior de los hechos económicos.
<b>Inadecuada administración de cuentas y claves</b>	Débil administración de usuarios en el sistema de información financiera
<b>inconsistente incompleta</b>	Información no fiable y sin relevancia, adicional a revelaciones insuficientes en la presentación de los estados financieros y sus notas.
<b>Liquidar impuestos de manera errada</b>	posibles sanciones por registro y liquidacion de impuestos
<b>Perdida de titulo valores y soportes</b>	Extravió de títulos valores e inversiones cheques, CDT, bonos y acciones propiedad de carnes Casa Blanca
<b>Asignación inadecuada de costos</b>	Inadecuada asignacion del costo en la produccion

Normas asociadas al proceso					
Norma		Descripción			
Régimen del Impuesto a la Renta y Complementarios		Estatuto tributario			
Manual para realizar las Inversiones de Recursos Financieros		N/A			
Régimen Colomb. del Impuesto a las Ventas		Estatuto tributario			
Régimen de Procedimiento Tributario		Estatuto tributario			
Normas Internacionales de Información Financiera		Conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB)			
Elaboró:			Revisó:		Aprobó:
Nombre	Adriana Piedrahita		Nombre:		Nombre
Nombre	Melisa Cano				
Nombre	Lizeht Beltrán				
Fecha			Fecha:		Fecha

### 9.1.3 Levantamiento de la matriz de riesgo

Se desarrollaron tres etapas en el levantamiento del mapa/matriz de riesgo.

Figura 21. Etapas de construcción de matriz de riesgo.



Fuente: Elaboración propia.



*Etapa 1*

Los riesgos identificados y clasificados se plasmaron en el anexo formato Matriz de Riesgos por cada uno de los procesos caracterizados, describiendo el subproceso asociado, las causas, el efecto y el tipo de riesgo.

**Figura 22.** Identificación de riesgos.

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
No/Cód Riesgo	PROCESO	SUBPROCESO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTO/ Consecuencia	TIPO DE RIESGO

*Fuente: Elaboración propia.*

*Etapa 2*

En el análisis de los riesgos se describe la evaluación de los riesgos como el resultado del impacto, es decir las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo versus el grado en el cual es probable que ocurra un evento.

**Figura 23.** Análisis de riesgos.

3. ANALISIS DEL RIESGO		
3.1 CALIFICACIÓN DEL RIESGOS		3.2
PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO

*Fuente: Elaboración propia.*

### Etapa 3

Se establecen cuatro medidas de tratamiento para cada riesgo, así mismo los controles, el cual tiene como objetivo principal la eliminación o reducción de los riesgos para garantizar que los riesgos estén minimizados.

**Figura 24.** Análisis de riesgos.

4. TRATAMIENTO	
MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES

*Fuente: Elaboración propia.*

**Anexo 3.** La matriz completa se encuentra en el anexo 3 Formato Matriz de Riesgos

A continuación, se relaciona el resumen de la matriz por cada proceso caracterizado.

**Figura 25.** Resumen matriz de riesgo por procesos.

Matriz de riesgos / gestión Estratégica

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
1	Gestión Estratégica	Inconsistencias o Errores en el diligenciamiento del formato de vinculación respecto a la documentación soporte de la contraparte	Legal-Operativo LA/FT/FPADM	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Actualizar los manuales de procedimientos, de manera que se encuentren conforme a las normas y a los procesos adoptados en materia de prevención de lavados de activos y financiación de terrorismo.
2	Gestión Estratégica	Omisiones o errores de los responsables en la identificación de la contraparte o beneficiario final	Legal-Operativo LA/FT/FPADM	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Realizar efectivamente y absolutamente, todas las relaciones de contrapartes, con el apoyo del aplicativo Laft búsqueda en listas restrictivas y vinculantes.

3	Gestión Estratégica	Tener relaciones o vincular contrapartes vinculados con operaciones de LA/FT	Contagio LA/FT/FPADM	3 POSIBLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Realizar efectivamente y absolutamente, todos las relaciones de contrapartes, con el apoyo del aplicativo Laft búsqueda en listas restrictivas y vinculantes. Documentar todas las operaciones que realice el cliente, con el fin de tener la seguridad que existe coherencia con el tipo de negocio y la actividad del cliente.
4	Gestión Estratégica	No realizar la debida diligencia para entender el proposito y transacciones de la relación comercial	Reputacional-Legal-Operativo LA/FT/FPADM	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Realizar efectivamente y absolutamente, todos las relaciones de contrapartes, con el apoyo del aplicativo Laft búsqueda en listas restrictivas y vinculantes. Documentar todas las operaciones que realice el cliente, con el fin de tener la seguridad que existe coherencia con el tipo de negocio y la actividad del cliente.
5	Gestión Estratégica	Aprobar operaciones en efectivo por montos o sistemas no permitidos o autorizados.	Legal-Operativo LA/FT/FPADM	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Monitorear las operaciones, especialmente las que puedan ser de alto riesgo, con el fin de poder identificar situaciones que puedan considerarse como inusuales.
6	Gestión Estratégica	Mantener desactualizadas las bases de datos y mecanismos de alertas presentes y futuras	Legal-Operativo LA/FT/FPADM	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Identificar señales de alerta, que conduzcan a verificar información, detectando la presencia de posibles operaciones inusuales.
7	Gestión Estratégica	Perdida de documentación probatoria de los procedimientos cumplidos ante entes de control	Legal-Operativo LA/FT/FPADM	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Con el apoyo de TI, realizar soporte de escaneado a la documentación física, guardandola en copia y en cloud
8	Gestión Estratégica	Vincular terceros pertenecientes a grupo PEP	Contagio LA/FT/FPADM	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Realizar efectivamente y absolutamente, todos las relaciones de contrapartes, con el apoyo del aplicativo Laft búsqueda en listas restrictivas y vinculantes. Documentar todas las operaciones que realice el cliente, con el fin de tener la seguridad que existe coherencia con el tipo de negocio y la actividad del cliente.
9	Gestión Estratégica	Soborno Trasnacional	Legal-Operativo LA/FT/FPADM	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Monitorear las operaciones, especialmente las que puedan ser de alto riesgo, con el fin de poder identificar situaciones que puedan considerarse como inusuales.

10	Gestión Estratégica	Inadecuadas prácticas de gobierno corporativo	Riesgo Estratégico	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Instaurar un gobierno corporativo que mediante sus actuaciones refleje los valores de la empresa, que comunique oportunamente los resultados a toda la organización ya sean buenos o no tan buenos, además de los cambios, los objetivos y metas a cumplir.
11	Gestión Estratégica	Riesgo económico	Riesgo Estratégico	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Integrar un equipo profesional para gestionar de forma adecuada las finanzas, que cuenten con la capacidad de vigilar continuamente las necesidades para el funcionamiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo
12	Gestión Estratégica	Prácticas ilegales	Riesgo Estratégico	3 POSIBLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Establecer objetivos claros según los procesos, para que durante el desarrollo de las funciones no solo se realice lo asignado si no que también se pueda aprender y ver oportunidades de mejora a aplicar.
13	Gestión Estratégica	Mala calidad de productos	Riesgo Estratégico	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Establecer controles en el proceso de producción, con especialistas en calidad que realicen inspección inicial y durante la producción para finalmente garantizar que el producto ha sido empacado y/o manipulado adecuadamente; mejorar el sistema de gestión de calidad que acredite la calidad de los productos.
14	Gestión Estratégica	Administración financiera inadecuada	Riesgo Estratégico	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Integrar un equipo profesional, que contribuye a tener unas finanzas saneadas y a mejorar los resultados empresariales, que constantemente vigilen el estado financiero de la empresa.

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / gestión comercial

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
15	Gestión Comercial	Incumplimiento en las entregas del producto	Riesgo de Mercado	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Crear un sistema de planificación bien desarrollado, en base a la capacidad de la planta y el desarrollo de producción, que garantice el cumplimiento en los tiempos de entrega acordados con los clientes
16	Gestión Comercial	Reputacional	Riesgo de Mercado	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar seguimiento a las novedades presentadas para que sean subsanadas en el menor tiempo posible y no se vuelvan a presentar. Dichas situaciones se pueden tomar como oportunidad de mejora.
17	Gestión Comercial	Problemas financieros de los clientes	Riesgo de Mercado	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir-Compartir	Realizar estudio de créditos y cupos de clientes antes de realizar el proceso de venta. Recurrir a la contratación de pólizas de seguros contra robos y/o asaltos.
18	Gestión Comercial	Entrada de nuevos competidores	Riesgo de Mercado	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Implementar estrategias enfocadas a la fidelización de los clientes mediante: calidad de los productos, política de precios adecuada, conocimiento de las necesidades del mercado, excelente servicio post-venta y atención al cliente, nuevos canales de distribución y expandirse a nuevos mercados

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión TI

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
19	Gestión TI	Perdida o afectación de la confidencialidad de los datos y sistemas de información	Riesgo Tecnológico	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Implementación de políticas de accesos y actualizar restricciones a paginas no autorizadas
20	Gestión TI	Perdida o afectación de la disponibilidad de la plataforma	Riesgo Tecnológico	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Renovación de contratos y políticas con el proveedor del aplicativo
21	Gestión TI	Inseguridad de los datos	Riesgo Tecnológico	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Implementación de protección internas y múltiples capas de protección contra virus Autenticación de usuarios
22	Gestión TI	Perdida o afectación de la integridad de los sistemas de información	Riesgo Tecnológico	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Conservación de los datos y estructuración del cloud

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión I + D

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
23	Gestión I + D	Uso de ingredientes no adecuados	Riesgo Operativo	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Capacitar al personal en la preparación de los productos para que se cumplan los estándares de calidad y seguridad de los ingredientes.
24	Gestión I + D	No innovar	Riesgo Operativo	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Contar con las personas especializadas en desarrollar y mejorar los productos según estudios de mercado

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión SIG

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
26	Gestión SIG	Uso de documentación obsoleta	Riesgo Operativo/Inherente	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Archivar digitalmente y de manera periodica la documentación innecesaria o vencida pero que a su vez pueda ser consultada en caso de necesitarse
27	Gestión SIG	Que se dupliquen tareas o actividades	Riesgo de Auditoría de Calidad	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Automatizar los procesos mediante nuevos sistemas, con el fin de no incurrir en reprocesos innecesarios y simplificar el trabajo
28	Gestión SIG	Que no se detecten todas las no conformidades en los productos terminados	Riesgo de Auditoría de Calidad	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar auditoria internas para la detección de No Conformidades del Sistema de Gestión, e instruir al personal de la empresa para que brinde informacion correcta al auditor
29	Gestión SIG	Que las personas desconozcan los procedimientos de trabajo	Riesgo Operativo/Inherente	3 POSIBLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Invertir en una cultura corporativa de trabajo en equipo, que incentive al logro de los objetivos, a que los colaboradores se sientan apoyados y comprometidos con el éxito de la empresa.
30	Gestión SIG	Que las auditorías internas del sistema de gestión no sean eficaces	Riesgo Operativo/Inherente	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar pruebas de control puede ser desde la gerencia, con el objeto de determinar la efectividad de las auditorias realizadas y tener conocimiento de los informes presentados
31	Gestión SIG	Que los objetivos del sistema de gestión de calidad no se lleven a cabo por falta de recursos	Riesgo Operativo/Inherente	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Crear una cultura corporativa inclusiva y positiva, en la cual se encuentren alineados los objetivos de los diferentes equipos de trabajo con el propósito de la organización

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión de compras

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
32	Gestión Compras	Solicitar bienes y servicios extemporaneos (sin considerar el tiempo que requiere el proceso)	Riesgo de Mercado/Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Definir y tener claridad en los procesos para la gestión de compras y documentarlos con el fin de detectar oportunidades de mejora
33	Gestión Compras	Incumplimiento en las entregas de adquisiciones de los bienes o servicios	Riesgo de Mercado/Operativo	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Monitorear el proceso de evaluación de proveedores en el cual se pondera el cumplimiento en los tiempos de entrega pactados para la prestación del servicio o entrega de productos.
34	Gestión Compras	Recibir mercancía no solicitada o sin la documentación completa o ordenes incompletas	Riesgo de Mercado/Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar control de compras para el funcionamiento adecuado de las recepción de materias primas, y ante algún incumplimiento de los requisitos establecidos no aceptar los pedidos.
35	Gestión Compras	Aceptar facturas por encima de los valores negociados y/o sin los descuentos	Riesgo de Mercado/Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Definir parámetros obligatorios para la aceptación y contabilización de las facturas, que si se incumplen el sistema automáticamente no las acepte
36	Gestión Compras	Riesgo de la calidad del bien o servicio	Riesgo de Mercado/Operativo	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Seleccionar adecuadamente a los proveedores, que cuenten con características como: Agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de materias primas, precios justos y que garanticen el cumplimiento de las políticas de calidad requeridas
37	Gestión Compras	Riesgo por daños ocasionados por defectos del bien adquirido	Riesgo de Mercado/Operativo	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Tener en cuenta el criterio o el factor de calidad y garantía de productos y servicios establecidos en el manual de Contratación y Compras. Mediante la revisión periódica del proceso de Contratación y compras.

Fuente: Elaboración propia.



38	Gestión Compras	Paro de producción o entregas por faltad de suministro del material	Riesgo de Mercado/Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Monitorear el proceso de evaluación de proveedores en el cual se pondera el cumplimiento en los tiempos de entrega pactados para la prestación del servicio o entrega de productos.
39	Gestión Compras	Compras por personal no autorizado	Riesgo de Mercado/Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Contar con software de gestión de compras y programas continuos para que las compras realizadas en la empresa sean adecuadas, por el personal autorizado y la planificación de las mismas sea satisfactoria.
40	Gestión Compras	Compras a proveedores no autorizados	Riesgo de Mercado/Operativo	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar indicadores de medición y seguimiento al proceso de compras que corresponda con lo presupuestado por la empresa
41	Gestión Compras	Aceptación de facturas	Riesgo de Mercado/Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Mejorar el sistema de registro de facturas que permita validar las facturas que ingresan y que estas cumplan con todos los requisitos emitidos por la empresa ( contar con la orden de compra, que sean con fecha vigente) y finalmente contabilizar la facturación.
42	Gestión Compras	Selección de proveedores	Riesgo de Auditoría de Calidad	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Seleccionar adecuadamente a los proveedores, que cuenten con características como: Agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de materias primas, precios justos y que garanticen el cumplimiento de las políticas de calidad requeridas
43	Gestión Compras	Manejo del sistema de contratación	Riesgo de Auditoría de Calidad	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	administrar estratégicamente los recursos, evitar problemas y contribuye a la satisfacción del cliente.

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión de producción

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
44	Gestión Producción	Proceso de producción incompleto	Riesgo de Auditoría de Calidad/Financiero	3 POSIBLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Brindar la información y capacitación requerida al personal a cargo para la correcta aplicación de los cortes según las guías correspondientes
45	Gestión Producción	Control de temperatura	Riesgo Operativo	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Explicar al personal operativo las precauciones y manejo especial a tener en cuenta según el tipo de carnes, para que estén en las condiciones idóneas para su almacenamiento y transporte
46	Gestión Producción	Mala clasificación	Riesgo Operativo	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar las inspecciones necesarias de manera automática en cualquier propiedad del producto: según su dimensión, peso, forma, etc; permitiendo a su vez rechazar de forma automática las unidades defectuosas y clasificar las mismas
47	Gestión Producción	Preparar la salmuera inadecuadamente	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Verificar la correcta preparación según el protocolo establecido para los productos y preparados cármicos.
48	Gestión Producción	No pesar carne antes de ser inyectada	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Realizar las inspecciones necesarias de manera automática en cualquier propiedad del producto: según su dimensión, peso, forma, etc; permitiendo a su vez rechazar de forma automática las unidades defectuosas y clasificar las mismas
49	Gestión Producción	Diligenciar formato de control erróneo, indicadores no reales y el resultado no es confiable	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Verificar que el personal conoce y aplica las normas de seguridad y aprovechamiento de los materias primas y maneja correctamente los informes de la carne y sus productos
50	Gestión Producción	Inyectar y tomblar carne sin lavar y desinfectar maquinaria	Riesgo Operativo	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Capacitar y supervisar constantemente al personal para que se de cumplimiento de la normatividad, seguridad e higiene tanto en los procesos de producción como en la higiene del personal, el almacenamiento y distribución.
51	Gestión Producción	Almacenar carne sin identificar	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar las inspecciones necesarias de manera automática en cualquier propiedad del producto: según su dimensión, peso, forma, etc; permitiendo a su vez rechazar de forma automática las unidades defectuosas y clasificar las mismas

52	Gestión Producción	Ambientales: Lixiviados Agua y Sangre durante descongelamiento	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Intervención adecuada de SST, para evita los accidentes laborales a causa de los productos quimicos de limpieza, como quemaduras en manos y rostro. Realizar las inspecciones necesarias de manera automática en cualquier propiedad del producto: según su dimension, peso, forma, etc; con un adecuado almacenamiento.
53	Gestión Producción	Fallas en la preparacion de la formulación	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Verificar la correcta preparacion según el protocolo establecido para los productos y preparados cármicos.
54	Gestión Producción	Interrupción del proceso de homeado	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar las inspecciones necesarias de manera automática en cualquier propiedad del producto: según su dimension, peso, forma, etc; permitiendo a su vez rechazar de forma automática las unidades defectuosas y clasificar las mismas
55	Gestión Producción	Producto envasado al vacio inadecuado	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Realizar las inspecciones necesarias de manera automática en cualquier propiedad del producto: según su dimension, peso, forma, etc; permitiendo a su vez rechazar de forma automática las unidades defectuosas y clasificar las mismas
56	Gestión Producción	Cantidad de gramos envasados, no correspondiente al empaque	Riesgo Operativo	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Realizar las inspecciones necesarias de manera automática en cualquier propiedad del producto: según su dimension, peso, forma, etc; permitiendo a su vez rechazar de forma automática las unidades defectuosas y clasificar las mismas
57	Gestión Producción	Producto con material extraño	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Aplicar procesos de análisis microbiológico bajo medidas de esterilidad, con el fin de evitar contaminaciones y riesgos, ademas de verificar permanentemente que se respeten las medidas de seguridad instaladas y de protección medioambiental relacionadas con el control de calidad.
58	Gestión Producción	Operación inadecuada de herramientas y maquinas	Riesgo Operativo	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Capacitar constantemente al personal y evaluar los procesos aplicados, con el fin de identificar oportunidades de mejora y mitigar los riesgos que puedan afectar la seguridad del personal y productividad.

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión Talento

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
59	Gestión Talento Humano	Accidentes laborales SST	Riesgo Inherente	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Rediseñar el programa de SST en el cual haya mayor compromiso, liderazo y acompañamiento a los empleados en pro de su bienestar laboral, se debe crear una cultura preventiva en la organización
60	Gestión Talento Humano	Falsedad en documentación y soportes legales	Riesgo Inherente	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Mayor control al momento de validar los documentos solicitados en el proceso de selección
61	Gestión Talento Humano	Riesgo de sucesión y de personas clave	Riesgo Inherente	3 POSIBLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Establecer estructuras organizativas comprometidas con la gestion de los procesos, incluyendo la medición, control y análisis para el crecimiento y buen funcionamiento de la organización
62	Gestión Talento Humano	Desalineación de Recursos Humanos y estrategia empresarial	Riesgo Inherente	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Llevar a cabo estrategias de control para medir el cumplimiento de los objetivos y a su vez incentivar a los colaboradores al crecimiento laboral mediante formación continua, espacios de trabajo adecuados, salario emocional
63	Gestión Talento Humano	Conducta y cultura	Riesgo Inherente	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Crear poco a poco una cultura organizacional con la cual se identifiquen los empleados, donde los niveles superiores sean los mayores influenciadores en todos los niveles y fomenten el cambio en el resto de la compañía
64	Gestión Talento Humano	Atracción, retención y compromiso del talento	Riesgo Inherente	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Escuchar a los empleados para mejorar la cultura organizacional e incrementar el sentido de pertenencia a la empresa, se debe implementar un canal de comunicaciones internas para que toda la organización se entere de las novedades.

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión Ingeniería-

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
65	Gestión Ingeniería-Mantenimiento	Riesgo eléctrico	Riesgo Operativo	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Dar cumplimiento a las disposiciones en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo como la señalización, localización de los medios de extinción, vías de evacuación e instalaciones de primeros auxilios
66	Gestión Ingeniería-Mantenimiento	Contactos con sustancias químicas peligrosas	Riesgo Operativo	2 IMPROBABLE	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Documentar los procesos para consulta y brindar capacitaciones y acompañamiento al personal nuevo con alguien de experiencia en el proceso durante el periodo de prueba
67	Gestión Ingeniería-Mantenimiento	Agentes físicos	Riesgo Operativo	1 REMOTO	3 MODERADO	TOLERABLE	Reducir	Implementar programas de prevención en la empresa, brindar total protección para el desarrollo de las actividades ( dotacion) y vigilar periódicamente la salud del personal mediante exámenes medicos.

*Fuente: Elaboración propia.*

## Matriz de riesgos / Gestión Finanzas

2. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				3. ANALISIS DEL RIESGO			4. TRATAMIENTO	
No/Cód Riesgo	PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	3.1 CALIFICACIÓN RIESGOS		3.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO	MEDIDA DE TRATAMIENTO	CONTROLES
				PROBABILIDAD	IMPACTO			
68	Gestión Finanzas	Falta de ejecución del presupuesto de la vigencia	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Seguimiento a la ejecución presupuestal
69	Gestión Finanzas	Incumplimiento en la ejecución del presupuesto	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Verificación del comportamiento de los Ingresos y Gastos en vigencias anteriores y corrientes

70	Gestión Finanzas	Presentacion extemporanea o inconsistente de informacion contable	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Capacitación al personal encargado de elaborar los informes de forma correcta y dando cumplimiento a los vencimientos
71	Gestión Finanzas	Falta de pago obligaciones contraidas	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	3 POSIBLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Seguimiento a la ejecución presupuestal
72	Gestión Finanzas	Inadecuada proyeccion de flujo de efectivo	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Seguimiento a la ejecución presupuestal
73	Gestión Finanzas	Envio inoportuno o inconsistente de información entes externos	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Capacitación al personal encargado de elaborar los informes de forma correcta y dando cumplimiento a los vencimientos
74	Gestión Finanzas	Generación de la conciliación bancaria errada, incompleta o inoportuna.	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Hacer constante seguimiento del cumplimiento del cronograma establecido y de los funcionarios responsables para la oportuna confección de los Informes financieros.
75	Gestión Finanzas	Generar un informe incompleto o errado (ficha técnica, informe diario de rentabilidad, rendición de cuentas, notas a los estados financieros)	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Auditorias claves en los procesos y capacitación permanente al personal involucrado
76	Gestión Finanzas	Inadecuada administración de cuentas y claves	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	3 POSIBLE	2 LEVE	TOLERABLE	Reducir	Capacitación al personal y definición de políticas claras
77	Gestión Finanzas	Generar los estados financieros con información errada, inconsistente incompleta	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Capacitación al personal y definición de políticas claras
78	Gestión Finanzas	Liquidar impuestos de manera errada	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir	Revisión periódica de la normatividad emitida por el ente de control
79	Gestión Finanzas	Perdida de titulo valores y soportes	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	4 GRAVE	INADMISIBLE	Reducir/Evitar	Implementación del siste de gestión dpcumental para evitar el manejo físico de documentos
80	Gestión Finanzas	Asignación inadecuada de costos	Riesgo Financiero/ Cumplimiento de normatividad	4 PROBABLE	3 MODERADO	INACEPTABLE	Reducir	Control y auditoría a inventarios y costos semanal

*Fuente: Elaboración propia.*

### 9.1.4 Mapa de calor, matriz de riesgo por proceso

Para la evaluación de los riesgos se determinó que, los riesgos con probabilidad de ocurrencia posible, improbable y remoto, y que presenten un impacto mínimo y leve, se categorizan como riesgos tolerables, ya que no generan efectos financieros, ni afectan los procesos importantes de la compañía.

Los riesgos que presenten un nivel de ocurrencia probable con un impacto leve o moderado se pueden mitigar con acciones preventivas que disminuyan su ocurrencia.

Los riesgos que se encuentran en un nivel de probabilidad casi seguro, probable y posible con impacto grave o catastróficos, requieren de acciones detectivas y a su vez la aplicación de planes de mitigación de riesgos que disminuyan su impacto.

Del mismo modo aquellos riesgos con un nivel de probabilidad casi seguro, probable y posible con un impacto grave y catastrófico, requieren de un plan de mitigación de riesgos o en su defecto la supervisión y transferencia del riesgo, que permita disminuir el impacto en caso de que se llegase a materializar.

**Figura 26.** Mapa de calor, matriz de riesgos.

P R O B A B I L I D A D	<b>5 CASI SEGURO</b>	5	10	15	20	25
	<b>4 PROBABLE</b>	4	8	12	16	20
	<b>3 POSIBLE</b>	3	6	9	12	15
	<b>2 IMPROBABLE</b>	2	4	6	8	10
	<b>1 REMOTO</b>	1	2	3	4	5
		<b>1 MÍNIMO</b>	<b>2 LEVE</b>	<b>3 MODERADO</b>	<b>4 GRAVE</b>	<b>5 CATASTROFICO</b>
		<b>IMPACTO</b>				

*Fuente: Elaboración propia*

Se consolidaron los riesgos identificados en la caracterización de procesos, donde se puede evidenciar que 55 de 80 riesgos identificados presentan una calificación catastrófica, situación que asevera la importancia de crear un sistema de control interno y la adición de un cargo en el área de planeación corporativa que coordine la implementación del mismo; 15 riesgos presentan una evaluación grave y 10 presentan una calificación de moderado.

**Tabla 5.** Consolidado de riesgos.

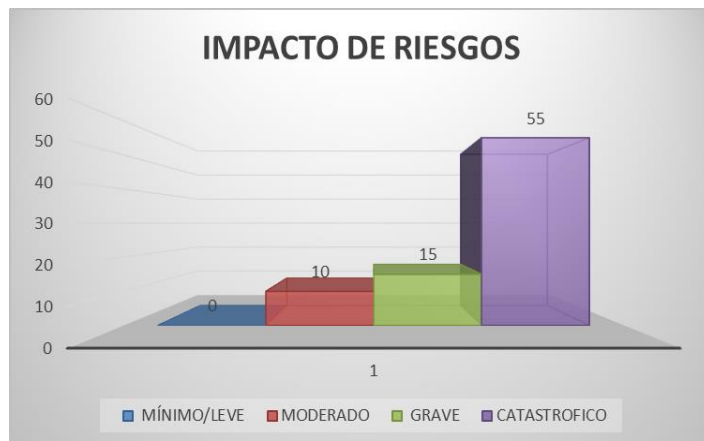
PROCESO	CONSOLIDADO DE RIESGOS POR PROCESO				TOTAL
	MÍNIMO/LEVE	MODERADO	GRAVE	CATASTROFICO	
Gestión Estratégica	0	2	3	9	14
Gestión Comercial	0	0	0	4	4
Gestión TI	0	0	0	4	4
Gestión I + D	0	0	0	3	3
Gestión SIG	0	0	1	5	6
Gestión Compras	0	2	0	10	12
Gestión Producción	0	2	2	11	15
Gestión Talento Humano	0	1	1	4	6
Gestión Ingeniería-Mantenimiento	0	2	0	1	3
Gestión Finanzas	0	1	8	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>55</b>	<b>80</b>
<b>%</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>	<b>69%</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 9.1.5 Representación grafica

**Figura 27.** Impacto de riesgos.

El 69% de los riesgos están evaluados como catastróficos, seguidamente por los graves que representan el 19% y por último los riesgos calificados como moderados con un 13% de impacto.



*Fuente: Elaboración propia.*



**Figura 28.** Riesgos por procesos.



*Fuente: Elaboración propia*

Se evaluaron los riesgos de las 10 de áreas, de las cuales el área de gestión de producción presenta el mayor porcentaje de riesgos con un 19%, el área de gestión estratégicas presenta el 17% de los riesgos, el área de gestión de finanzas con un 16% y el área de compras con un 15%, las otras 6 áreas presentan menor incidencia en riesgos.

#### **9.1.6 Recomendaciones para mitigar los riesgos más representativos**

Se seleccionaron algunos de los riesgos más representativos en las áreas con mayor incidencia de riesgos, que para el caso es el área de producción con un 19%, el área de gestión estratégica con un 17%, finanzas con un 16% y compras con un 15% de incidencia.

**Proceso:** Gestión Estratégica

**Riesgo:** R10.Inadecuadas prácticas de gobierno corporativo

**Exposición al riesgo:** **Inamisible**

**Recomendaciones:**

- La empresa debería contar con lineamientos para definir y elegir un equipo gerencial adecuado que materialice la estrategia de la organización y conduzca operativamente los negocios sociales.
- El equipo gerencial debería evaluar periódicamente su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido recomendadas.
- El equipo gerencial y la junta directiva deberían definir un plan estratégico que responda a sus objetivos de mediano y largo plazo y hacerle seguimiento periódico.
- La empresa debería adoptar estrategias desde las instancias de dirección y control hacia todos los niveles de la organización, enfocadas en asegurar la capacidad de gestionar el conocimiento de la información y garantizar sobre esta un gobierno efectivo.
- La empresa debería identificar y categorizar a sus grupos de interés para definir estrategias que le permitan un adecuado relacionamiento y la revelación de información.
- La empresa debería definir reglas, mecanismos y responsables para facilitar el relacionamiento y la entrega de información oportuna y completa a sus grupos de interés.
- La empresa debería adoptar mecanismos formales de rendición de cuentas, de forma tal que fortalezca el trabajo en equipo, la confianza con sus grupos de interés y su Gobierno Corporativo.
- La empresa debería identificar los riesgos a los que está expuesta periódicamente para establecer un mapa integral de los mismos.
- El sistema de control de la empresa debería fundamentarse en el principio de autocontrol y en un modelo que integre a todos los actores para fortalecer la cultura de cumplimiento en las actuaciones empresariales.
- La empresa debería definir un plan de contingencia y continuidad del negocio que incluya una gestión adecuada de crisis.

**Proceso:** Gestión Producción

**Riesgo: R41.** Proceso de producción incompleto

**Exposición al riesgo: Inaceptable**

**Recomendaciones:**

- Implementar y documentar planes y programas para que se cumplan las buenas prácticas de producción
- Programas de capacitación y socialización al personal de las políticas de producción.

**Proceso:** Gestión Producción

**Riesgo: R52.** Ambientales: Lixiviados Agua y Sangre durante descongelamiento

**Exposición al riesgo: Inamisible**

**Recomendaciones:**

- Realización de un plan de saneamiento donde se indiquen las zonas a limpiar, métodos, responsables, utensilios y método de verificación.
- Monitoreo microbiológico de medio ambiente, personal, equipos, materiales y productos, que validen los programas implementados.

**Proceso:** Gestión compras

**Riesgo: R38.** Paro de producción o entregas por falta de suministro del material

**Exposición al riesgo: Inamisible**

**Recomendaciones:**

- La estrategia de **gestión de compras** tiene que estar perfectamente alineada con la estrategia y el objetivo de la empresa
- Los procesos de la gestión de la compra no deben improvisarse. Se debe crear documentación relacionada y de referencia.
- Llevar un control de la actuación del proveedor. De esta manera controlar los resultados. Hay que recoger las incidencias acontecidas e introducirlas en sistemas informáticos.

Posteriormente, se procederá al análisis de estos datos. Es importante que el proveedor conozca estas incidencias para que la relación pueda funcionar y para controlar nuestras posibles pérdidas.

- Benchmarking o comparación de precios. Cuantificar el valor y cualificar las mejores prácticas. Es decir, medir tanto lo que valen los materiales que se necesitan y su valor en el mercado y controlar y medir con indicadores las prácticas y estrategias de la compañía.

**Proceso:** Gestión financiera

**Riesgo:** Todos los asociados en la matriz

**Exposición al riesgo:** **Inaceptable**

**Recomendaciones:**

La estrategia financiera de la empresa depende de la actitud frente a la rentabilidad y al riesgo, sin embargo, se deben tener en cuenta estas recomendaciones para fortalecer la gestión financiera

- Ajustar el crecimiento potencial del mercado y los recursos de la empresa.
- Diversificar el portafolio de actividades y operaciones de la empresa.
- Evaluar el riesgo crediticio de los clientes.
- Poseer un financiamiento adicional para posibles imprevistos
- Asegurar que la rentabilidad de la inversión sea mayor al costo de financiamiento de la deuda.
- Otorgar dividendos prudentes y sostenibles.
- Cubrir los riesgos de una manera razonable para evitar pérdidas extraordinarias.
- Controlar los costos y resultados.
- Impulsar el área operativa de la empresa sin descuidar ninguno de los principios anteriormente mencionados.

## CAPITULO V

### 10. DESARROLLO OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Proponer acciones de mejora para los principios contenidos en el componente Ambiente de Control, en el marco del Sistema de Control Interno.

#### *10.1 Aplicación de los 5 principios del componente gobierno y cultura*

Una vez realizada la evaluación del estado actual de la compañía frente al manejo de riesgos inherentes de la actividad y sobre el componente ambiente de control del Marco Integrado COSO 2013, se revisó la aplicación de los 5 principios del componente gobierno y cultura y se formularon algunas estrategias que pueden ser aplicables en la compañía.

Es importante, implementar buenas prácticas de gobierno corporativo que le permita a la compañía mejorar la capacidad de generar decisiones a nivel de propiedad, dirección y equipos gerenciales, así mismo la promoción de una cultura empresarial de cumplimiento y ética para tomar decisiones adecuadas y contribuir a la competitividad, productividad y perdurabilidad de la empresa. (Deloitte S-Latam.2021)

#### **Principio 1:** Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Se sugiere no solo comunicar los valores éticos, sino también dar directrices específicas en cuanto a lo que es correcto e incorrecto, lo anterior, mediante definición de normas y políticas claras que pongan de manifiesto los valores y principios de la empresa también utilizar herramientas pedagógicas que faciliten el aprendizaje y generen conciencia de un mayor sentido de pertenencia. Es importante resaltar que el consejo de administración y la dirección deben demostrar la importancia de la integridad y los valores éticos para el funcionamiento del Sistema de Control Interno y aplicar políticas eficaces en la organización.

Se recomienda reforzar y transmitir a todos los que hacen parte de la organización el código de gobierno corporativo, ya que esto influye positivamente en la productividad y por tanto en los buenos resultados.

#### **Principio 2:** Ejerce responsabilidad de supervisión

Se sugiere realizar evaluación a la junta directiva por parte de externos y a través de indicadores, continuar con un seguimiento que permita conocer la gestión y mejoras organizacionales ya que es esta la encargada de cuestionar los controles y su efectividad, de manera objetiva y constructiva.

Se recomienda realizar los manuales, específicamente los que no se tienen por los cargos de supervisión, con el fin de que se conozcan las funciones y competencias y que sean también actualizados a medida que la organización vaya evolucionando.

**Principio 3:** Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Se recomienda instaurar claramente la estructura de responsabilidad, para que todos conozcan sus tareas y el proceso de delegación de autoridad en los puestos clave en la organización, que contribuye al nivel del logro de las metas propuestas.

Se recomienda hacer la documentación de los procesos y procedimientos de cada una de las actividades que desarrolla la compañía, esto permitirá evaluar el desempeño de cada área de una manera sistémica.

Realizar evaluaciones de desempeño enfocadas en dos puntos importantes: Revisar el alcance de las capacidades o habilidades de los colaboradores e identificar oportunidades de mejora, y desde otra perspectiva es una oportunidad para que el colaborador comparta con el líder las expectativas y aspiraciones profesionales. Por otro lado, las evaluaciones de desempeño incrementan la comunicación interna, ya que los colaboradores establecen relaciones más cercanas y transparentes con los líderes y contribuye a incrementar la motivación.

**Principio 4:** Demuestra compromiso para la competencia

Es recomendable evaluar a los proveedores para diagnosticar sus fortalezas, debilidades y su desempeño en base a aspectos como calidad, precios, plazos de entrega, flexibilidad etc. con ello se evitan temores de alguna falla durante el proceso de entrega. El deber ser es que la evaluación de proveedores no solo se desarrolle antes de la contratación, sino frecuentemente. El conocer el funcionamiento de cada proveedor y establecer relaciones sanas, proporciona información objetiva para la toma de decisiones.

Se sugiere fortalecer el programa bienestar laboral de la organización, enfocado en desarrollar y retener a los profesionales que muestren competencias alineadas con los objetivos de esta para su logro. Por otra parte, es recomendable realizar las evaluaciones a los colaboradores y socializar los resultados con el propósito de fortalecer los procedimientos y mejorar continuamente.

**Principio 5:** Hace cumplir con la responsabilidad

Se recomienda documentar las capacitaciones brindadas a los colaboradores, con el fin de tener soportes y seguir el plan de formación y desempeño de los empleados.

Definir las políticas para las bonificaciones de los colaboradores, de estricto cumplimiento bajo los términos y condiciones de la empresa. Dicha información debe estar disponible para consulta. Es importante destacar que son una gran herramienta comercial para incrementar las ventas de la organización.

Es también recomendable que exista personal responsable del seguimiento de los resultados en cuanto a las metas definidas por la organización, así se podrá garantizar transparencia en dichos resultados y desarrollar controles y evaluaciones periódicas en cada uno de los procesos para la correcta consecución de objetivos.

Como alta prioridad, se deben establecer acciones ante los resultados de bajo nivel de desempeño de los colaboradores, como lo es, brindar apoyo a cada persona, trabajar en equipo para encontrar soluciones factibles de llevar a la práctica y estructurar seguimientos periódicos con el fin de validar las mejoras y avances presentados.

***10.2 Estrategias para la implementación del plan de mejoramiento en el sistema de control interno.***

A continuación, se describen algunas prácticas para la implementación y desempeño del sistema de control interno en la compañía.

*Obtener información*

En este punto debe intervenir activamente todo el personal, coordinados por un responsable designado, ya sea externo o interno, procedente del área de estrategia de la organización.

Existen diferentes métodos para llevar a cabo esta recopilación, por ejemplo:

**Narración:** Mediante una entrevista o documento, cada empleado hace una descripción de las labores, tareas, procesos que lleva a cabo, independientemente de si estos están establecidos formalmente.

**Listas de chequeo:** Otro método podría ser la confección de cuestionarios previos por parte del responsable del levantamiento de la información, al cual se le presume un conocimiento previo en sistemas de control interno.

**Observación:** Mediante la observación también se puede extraer información útil para complementar aspectos que deban ser documentados.

#### *Clasificar la información obtenida*

Ya que el responsable ha reunido toda la información necesaria a través de alguna de las vías mencionadas, es el momento de digitalizar y clasificar la misma de la forma más ordenada posible para facilitar su consulta y correcta interpretación.

#### *Diagnosticar*

Contenida toda la información suficiente, es procedente realizar el diagnóstico del estado de múltiples aspectos de la gestión, entre ellos: el cumplimiento de los objetivos, los roles y sus funciones, las políticas, etc.

#### *Crear una cultura del control mediante la comunicación, la motivación y la capacitación*

Antes de comenzar con la implementación del sistema de control interno, es importante preparar el terreno. Esta preparación consiste en comunicar a las personas qué se quiere hacer y saber transmitir la importancia del control y sus beneficios para la organización e incluso para cada persona individualmente. Una posible forma de inculcar estos conceptos es mediante una capacitación a nivel de área o departamento.

#### *Revisar los procedimientos*

Bajo la normativa legal, la óptica de calidad total, los parámetros de reingeniería y directrices administrativas, se hace una revisión exhaustiva de los procedimientos con el fin de hacerlos más



eficientes. Se suprimen pasos no necesarios, se centralizan procesos repetidos y se abren vías de comunicación.

#### *Evaluar el control interno y de gestión*

Se debe de establecer una manera de evaluar el sistema de control interno entre todos los miembros de la organización. Cada uno de ellos debe aportar su visión e involucrarse, comprometiéndose a someterse a un continuo autocontrol que favorezca la mejora continua.

#### *Implementar, hacer seguimiento y ajustar de acuerdo a los resultados*

En este punto, el sistema de control interno ya está diseñado. Ha llegado el momento de que los responsables se hagan cargo de implementarlo en cada una de las áreas y garantizar su cumplimiento. El responsable en cuestión deberá hacer un seguimiento continuo junto con el apoyo de la auditoría interna. También es la ocasión tomar acciones correctivas necesarias y hacer ajustes finales.

Una vez diseñado el sistema de control, se recomienda la creación del área de control interno o en su defecto la adición de un cargo en el área de planeación corporativa, así mismo, se hace indispensable el área de auditoría o quien haga sus veces en la evaluación del sistema de control interno.

#### *Evaluar indicadores y realizar más ajustes*

Se deben diseñar KPI de gestión colectivamente para analizarlos. Los mapas de análisis de datos. Dichos indicadores pueden almacenarse y sistematizarse en cuadros de mando Balanced Scorecard, preferiblemente de forma automatizada. Esto permite obtener información en tiempo real. Otra vía de evaluación que se emplea frecuentemente son los sistemas de administración de riesgos, en base a los cuales se pueden construir tableros de mando visuales, en términos numéricos y con colorimetría.

#### *Matriz de Riesgos*

Entrega de la Matriz de Riesgos V.1 elaborada por el equipo del trabajo de la monografía “Diagnóstico y Diseño Del Componente “Ambiente De Control” Marco Integrado Coso 2013 en

La Empresa Carnes Casablanca S.A.” de la Universidad de Antioquia, donde se encuentran registrados y analizados todos los riesgos inherentes a cada uno de los procesos caracterizados, Se sugiere realizar un trabajo de socialización y análisis, de cada uno de ellos, con el equipo líder de cada proceso, para definir posibles mejoras y aplicación de controles.

#### *Estrategias y comunicación*

Se recomienda reforzar las estrategias de socialización por medio de herramientas pedagógicas orientadas al cambio comportamental, permitiendo estas la reflexión y apropiación de valores, principios y el fortalecimiento del sentido y cuidado. Algunas herramientas para implementar pueden ser:

- Revista, Folletos, Información por chat empresarial, post, volantes, entre otras herramientas asertivas de comunicación, que contengan la información más relevante del SCI, para participar a todos los colaboradores de su implementación y funcionamiento en la empresa; así de sus beneficios y mejoras para nuestra labor.
- Reuniones Bimensuales, con los colaboradores donde se realice socialización y avances del SCI.
- Talleres Aplicados, realizar una socialización de los temas concernientes al componente que se esté desarrollando y seguidamente a manera de taller didáctico, participar con ellos de su aplicación.
- Test de Aprendizaje, Luego de realizar una socialización del tema principal se ejecuta la prueba de aprendizaje a los colaboradores, con preguntas de falso o verdadero, preguntas de selección múltiple o preguntas abiertas donde se permita al colaborador contextualizar el contenido de la socialización.

## **CAPITULO VI**

### **11. FASE 3. COMUNICACIÓN**

- Socializar con la gerencia y las partes interesadas la propuesta de sistema de control interno.
- Hacer entrega del documento final para la sustentación del proyecto.

Como actividad a seguir dentro del trabajo de consultoría se concertará un espacio con la gerencia y directores de área para la socialización de los resultados de la investigación realizada, esta actividad se desarrollará de acuerdo a la disposición de tiempo de la gerencia, quedando pendiente por definir.

La entrega del documento final para la sustentación se realizará el día 30 de noviembre del año en curso, al asesor asignado de la monografía Docente Diego Armando Jurado Zambrano, el cual emitirá un estimativo de calificación.

## **12. Conclusiones**

Luego de la investigación realizada y el análisis de los resultados concluimos que la empresa Carnes Casablanca, cuenta actualmente mecanismos de control que no son suficientes para brindar aseguramiento razonable a la compañía.

Que el diagnóstico realizado permite tener un panorama más acertado a los riesgos que pueden llegar a impedir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Es importante que la empresa fortalezca el gobierno corporativo, dado que desde la dirección se establecen los lineamientos y acciones para la gestión de riesgos.

Se hace necesario la creación de políticas que garanticen la consecución de los objetivos organizacionales y de cada uno de los procesos que se llevan a cabo.

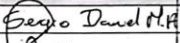


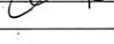
La finalidad de este trabajo es brindarle a la dirección de la compañía una herramienta de buenas prácticas de gobierno corporativo para mejorar el desempeño organizacional; partiendo de una evaluación diagnóstica y finalizando con una guía para la implementación de buenas prácticas.

### 13. Anexos

#### Anexo 1. Asistencia para la aplicación de entrevistas

	DIAGNÓSTICO CONTROL INTERNO	Código:	
	ASISTENCIA A ENTREVISTA DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	Versión: 01	
		Fecha: SEPT 2022	
		Página: 1 de 11	

Actividad	Formadores	Fecha			
Entrevista del componente ambiente de control-Trabajo UDEA	Adriana Piedrahita Melisa Cano Lizeth Beltrán	Sept 27 de 2022			
Comentarios:					

NOMBRE	No. DOCUMENTO	ÁREA/EMPRESA	CARGO/OCUPACIÓN	FIRMA	NOTA
Sergio Daniel Moncada H.	1.128.283.389	T I	Director T I		
Carlo F. Dávalos J.	16.725.542	G. Financiera	Gerente Financiero.		
José Ignacio González	10560814	SIS	Director	José I.	
Yuly Roldán	42693888	of. cumplimiento	OFC.	Yuly R.	
Juan Sebastián R.	8027337	Talento humano	Director TH		
Santiago Avango	1152195536	Director producción	Director de producción		

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Formadores – trabajo UDEA	Coordinador de procesos	Gerencia General

#### Anexo 2. Formato Plantilla Caracterización de procesos

#### Anexo 3. Formato Matriz de Riesgos

## 14. Referencias

Carnes Casablanca. (2022). Información general.

<https://www.carnescasablanca.com>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO -. (2008). *Control Interno - Informe COSO*. Traducción de S. Mantilla. 4.<sup>a</sup> ed. Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones.

Contraloría General de la República. (2020). *Ministerio Federal de Cooperación Económica y Financiera. Obtenido de Control Interno*.

[https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)

Carvajal Sandoval, A. (2012). *Herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia*. Universidad externada de Colombia

Dorta, V. (2005). *Teorías organizativas y los sistemas de control interno*.

Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría, 22, 9-58.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna (2<sup>a</sup> ed.)*. Ecoe Ediciones.

Función pública (noviembre 29, 1993) ley 87. *Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, (2015). *DeloitteS.C. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control, Sesión1.pdf*.

Interno<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO->

García Quispe, J. L. (2012). *El control interno y la auditoría interna*. Actualidad empresarial, 266, 1-2.

Instituto de Auditores Internos. (2017) *Perspectivas y percepciones globales*. Edición 8, Auditoría Interna y Externa Pag.4. <https://www.iiacolombia.com/revistaperglobales.html>

Lara Rojano, J. A. (2007). *El auditor interno en la gestión de riesgos del negocio*. Revista internacional LEGIS de contabilidad y auditoría, 32, 11-40.

Martínez, T. (2017). *Lo nuevo de COSO ERM*. Recuperado 3 de agosto de 2020. Auditool website: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4906-lo-nuevode-coso-erm>

Rodríguez, H. (2009). *Ambigüedad Normativa del Control Interno en Colombia*. III Encuentro de profesores de revisoría fiscal. Pontificia Universidad Javeriana.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. MacGraw-Hill/Interamericana.

Solano Rodríguez, O.J, (2008) *Referencias teóricas para la construcción de un marco teórico en el estudio del sistema de control interno informático en ambiente computacional en la organización*. Docente Universidad del Valle. <http://gyepro.univalle.edu.co/>

The Institute of Internal Auditors. (2004). *El rol de la auditoría interna en la gestión de riesgo empresarial*. <https://es.scribd.com/document/329641713/Rol-de-Auditori-a-Interna-en-la-Gestio-n-de-Riesgo-Empresarial-ERM>

Villegas, D. & Toro, I. (2010). *Las Pymes: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA*. Revista MBA EAFIT, 01, 86-101.

Vizcarra Moscoso, Jaime. (2013). *Manual de Normas internacionales de Auditoria y Control de Calidad, Tomo I, Instituto Pacifico*. 467 pág. <http://slideplayer.es/slide/10202501/>