

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE PANAMÁ OESTE  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ENFASIS EN  
AUDITORÍA**

**CONTROL INTERNO APLICADO A LA EMPRESA DE SERVICIOS  
AEREOS PACIFIC AVIATION**

**MEDINA, IRIS                      8-770-1795**

**JIMENEZ, LISET                    8-750-402**

**INFORME DE PROYECTO DE INTERVENCION II  
PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA.**

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por dotarnos siempre de sabiduría y entendimiento y fortalecernos para el logro de esta nueva meta. A nuestros familiares por ser base e inspiración a lo largo de nuestras vidas y estudios alcanzados.

Iris

Liset

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores de la Universidad de Panamá-Sede de Panamá Oeste, por sus grandes e importantes enseñanzas.

A la profesora ANAYANSI GONZÁLEZ nuestra directora de Trabajo, por la dedicación y aportes en la verificación y corrección de este material.

Liset  
Iris

## INDICE

|   | Páginas   |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCCIÓN</b>  | <b>6</b>  |
| <b>RESUMEN</b>  | <b>9</b>  |
| <b>CAPÍTULO I</b>   |           |
| <b>MARCO METODOLÓGICO</b>   | <b>10</b> |
| <b>1. PLANEAMIENTO METODOLOGICO</b>   | <b>12</b> |
| 1.1. Naturaleza del proyecto  | 12        |
| 1.2. Descripción general del problema   | 13        |
| 1.3. Justificación de la investigación  | 14        |
| 1.4. Objetivos  | 16        |
| 1.5. Metodología  | 17        |
| 1.6. Glosario de términos   | 17        |
| <b>CAPITULO II</b>  |           |
| <b>2. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA SERVICIOS AÉREOS PACIFIC AVIATION, S.A</b> | <b>20</b> |
| 2.1. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO  | 21        |
| 2.2. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO   | 21        |
| 2.3. Antecedentes del Negocio.  | 23        |
| 2.3.1. Antecedentes de la Empresas de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A.                                 | 23        |
| 2.4. Procesos o Actividades del Negocio   | 24        |
| 2.4.1. Misión   | 27        |
| 2.4.2. Visión   | 27        |
| 2.4.3. Objetivos  | 28        |
| 2.4.3.1. Objetivo General   | 28        |
| 2.4.3.2. Objetivos específicos  | 28        |
| 2.4.4. Justificación  | 28        |
| 2.5. Estructura Organizativa y Operativa.   | 29        |
| 2.5.1. Organigrama de Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A.                                      | 29        |
| <b>CAPITULO III</b>   | <b>31</b> |
| <b>DESARROLLO DEL PROYECTO</b>  | <b>31</b> |
| <b>3.1. Desarrollo del Proyecto</b>   | <b>32</b> |
| 3.1.1. Ambiente de control  | 32        |
| 3.1.1.1. Integridad y valores éticos  | 32        |
| 3.1.1.2. Compromiso y competencia profesional   | 33        |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.1.3. Consejo de Administración y Comité de Auditoría   | 33 |
| 3.1.1.4. Filosofía de dirección y el estilo de gestión   | 34 |
| 3.1.1.5. Estructura organizativa   | 34 |
| 3.1.1.6. Asignación de autoridad y responsabilidad   | 34 |
| 3.1.1.7. Políticas y prácticas en materia de Talento Humano  | 35 |
| 3.1.2. Evaluación de riesgos   | 35 |
| 3.1.2.1. Objetivos globales de la entidad  | 35 |
| 3.1.2.2. Objetivos específicos   | 36 |
| 3.1.2.3. Riesgos   | 36 |
| 3.1.3. Información y comunicación  | 37 |
| 3.1.3.1. Información   | 37 |
| 3.1.3.2. Comunicación  | 38 |
| 3.1.4. Actividades de control  | 39 |
| 3.1.4.1. Análisis de la Dirección  | 39 |
| 3.1.4.2. Controles físicos   | 39 |
| 3.1.4.3. Indicadores   | 39 |
| 3.1.4.4. Políticas y Procedimientos  | 40 |
| 3.1.5. Monitoreo   | 40 |
| 3.2. Diagnóstico   | 41 |
| 3.3. Propuesta de Mejoras  | 42 |
| 3.3.1. El Reglamento Interno, Código de Ética y Conducta   | 42 |
| 3.3.2. Procedimientos de Control Interno que se pueden aplicar a las funciones y responsabilidades del Personal del Departamento de Ventas de la Empresa de Servicio Aéreos Pacific Aviation | 44 |
| 3.3.3. Proceso de Identificación y análisis del riesgo   | 48 |
| 3.3.4. Mejora de procesos clave del Departamento de Ventas de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation  | 52 |
| 3.3.4.1. Procesos clave de Ejecutivos de Ventas  | 52 |
| 3.3.4.2. Procesos clave del Gerente de Ventas  | 57 |
| CONCLUSIONES   | 59 |
| RECOMENDACIONES  | 54 |
| BIBLIOGRAFÍA   | 60 |
| ANEXOS   | 62 |

## INTRODUCCIÓN

La administración o alta gerencia de toda empresa es la encargada de velar por la aplicación del control interno en las empresas, actualmente en las empresas existen los departamentos de auditoría interna que son los encargados directos de cuidar, proteger y asegurarse de que se cumpla el control interno.

Es necesario que la administración de toda empresa supervise o verifique que se esté cumpliendo con el control interno, en muchas empresas no se cumple con el control interno porque se piensa que no es necesario y que las actividades del negocio siguen adelante sin su aplicación, pero desconocen que si aplican y supervisan el control interno los resultados esperados serán más positivos.

La finalidad de este proyecto es realizar una verificación del sistema actual del control interno de la Empresa de Servicios de Aviación Pacific Aviation, luego del análisis del control interno actual procedemos a diagnosticar la situación y posteriormente proponemos mejoras a la aplicación del control interno para que la empresa obtenga mejores resultados.

Para el desarrollo de este proyecto nos estamos basando específicamente en el Departamento de Ventas de la empresa, interactuamos

con el personal a través de una encuesta y confirmamos que anteriormente no se han realizado estudios sobre el control interno y no existe documentación relacionada.

Nuestro proyecto se fundamenta en la evaluación del control interno para realizarle ajustes y luego proceder con las mejoras, de esta forma la administración podrá reconocer lo importante que es el control interno.

En el desarrollo de nuestro proyecto presentamos en el capítulo I el marco referencial relacionado al modelo de control interno COSO y el Marco legal de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, trabajamos basándonos en el Sistema COSO porque es un modelo internacional muy utilizado y con excelentes resultados porque toma en cuenta las actividades, estructura y el control de toda empresa sin olvidar la parte ética y de valores del recurso humano y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas lo que produce la reducción de riesgos.

En el capítulo II realizamos la verificación y análisis del sistema de control interno actual desarrollando la evaluación de los componentes del sistema COSO de acuerdo al Ambiente de Control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo, estableciendo de esta forma las fallas detectadas y que requieren mejora. También presentamos un diagnóstico de los resultados encontrados en el

departamento de ventas de la empresa estudiada y las propuestas de mejoras a su control interno.

Continuando en el Capítulo III exponemos la metodología utilizada para el desarrollo de nuestro proyecto y que contribuye a la obtención de los resultados esperados y a la aplicación de un adecuado control interno, utilizamos como principal herramienta una encuesta realizada a los ejecutivos de ventas. En este capítulo también mostramos la administración, recursos y presupuesto necesario para la ejecución de nuestro proyecto.

Por último exponemos las conclusiones y recomendaciones obtenidas del desarrollo de nuestro proyecto de aplicación del control interno a la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation.



## RESUMEN

La Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. es una empresa panameña dedicada a la venta de repuestos de aviación, tanto para aviones de todo tamaño como para helicópteros, piezas como hélices, motores, aspas entre otros.

Nuestro proyecto de aplicación del Control Interno en la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. se basa en la realización de un análisis del control interno utilizando el Modelo COSO, así como un diagnóstico y mejoras propuestas, nuestra finalidad es proponer la aplicación del control interno específicamente al Departamento de Ventas sin olvidar la actividad del negocio y sus necesidades para la obtención de los resultados.

La encuesta está fundamentada en los cinco componentes del Modelo COSO que son el Ambiente de Control, la Evaluación de Riesgos, la Información y Comunicación, las Actividades de Control y el Monitoreo y los resultados indican que la aplicación del control interno es mínimo.

Los procesos son débiles y el control interno también, lo que indica que la alta gerencia o administración no se preocupa por su importancia y aplicación, la intención es despertar interés sobre este tema.

La aplicación del control interno en esta empresa es factible y necesario, además rendira excelente frutos porque en el ambito de la aviación tienen sus clientes garantizados, solo les faltan seguridad en los procedimientos de ventas y trato al cliente.

## SUMMARY

Business Aviation Pacific Air Services, S.A It is a Panamanian company dedicated to the sale of spare parts for aviation both for aircraft of all sizes and helicopters, parts and propellers, engines, blades.

This company has had great growth over the years, but in the last decade with the use of the internet for shopping activity has shown a bit diminished, service and customer service is a key part of the business and the administration must ensure the implementation of processes to achieve the objectives and remain relevant to their customers.

Our project for the implementation of Internal Control Business Aviation Pacific Air Services, SA It is based on an analysis of internal control using the COSO model, and a diagnosis and proposed improvements, our aim is to propose the implementation of internal control specifically the sales department without forgetting the business activity and needs to obtain results.

To develop our project of implementation of internal control for the company applied a survey of three of the Executives of the company, the questions are based on the COSO model to evaluate internal control and learn more about the reality of the processes existing and make our project the best proposals for the future betterment of the company.

The survey is based on five components of the COSO model are the Control Environment, Risk Assessment, Information and Communication, Control Activities and Monitoring and the results indicate that the application of internal control is minimal since the respondents answered a total average of 2.

Processes are also weak and internal control, which indicates that senior management or administration does not care about its importance and application, the intention is to awaken interest in this topic.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## **1. PLANEAMIENTO METODOLOGICO**

### **1.1. NATURALEZA DEL PROYECTO**

Para que el Departamento de Ventas de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation presente resultados eficientes, eficaces y precisos es necesaria la aplicación del control interno en sus operaciones diarias. El Departamento de Ventas representa una parte operativa primordial de toda empresa, por lo que debe tener bien definidos sus controles y procesos.

Un Departamento de Ventas con escasez de procedimientos y de control interno representa un gran riesgo para los resultados operativos y para la obtención de beneficios en un período fiscal.

Si la administración de una empresa desea medir sus resultados y no se asegura de que exista un verdadero y adecuado control interno trabajará en vano porque la esencia o la raíz de las operaciones tienen defectos. Para medir los resultados lo primero que se debe hacer es verificar y confirmar que existe el control interno y que no hay posibilidades de fraudes.

En esta investigación presentaremos la Evaluación de la Estructura de Control Interno de la Empresa Servicios Aereos Pacific Avation, S.A. para el mejoramiento de las Operaciones del Negocio y la necesidad de lograr una implementación adecuada para mantener un óptimo control en la organización.

## **1.2. Descripción general del problema**

Actualmente la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation no cuenta con adecuados procedimientos para sus actividades, ni buen control interno para aplicar al Departamento de Ventas.

El Supervisor de Ventas no logra ejercer el control sobre los vendedores y no cuenta con conocimientos precisos de la actividad para poder lograrlo. Cada vendedor realiza sus ventas desconociendo el procedimiento correcto que debe seguir, esto ocasiona los siguientes inconvenientes:

- Se realizan las ventas sin definir el costo real del repuesto de avión.
- Se realizan las ventas sin conocer los procedimientos de créditos a clientes.
- Se realizan ventas por debajo del costo.
- No se hacen visitas adecuadas y seguimientos a los clientes.
- No se plantea un adecuado plan de cumplimiento de metas de ventas, ni de presupuesto.

Para lograr el control interno en el Departamento de Ventas de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation es necesario crear los procedimientos y lineamientos, también debe existir el compromiso y apoyo de los Supervisores y Gerentes, acompañados de la colaboración de todo el personal se logrará establecer y cumplir a cabalidad todas las ventas y metas.

El control interno considerado como proceso, debe ser diseñado para proporcionar seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Este trabajo está orientado al análisis de la Evaluación de la Estructura de Control Interno de la Empresa Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. para el Mejoramiento de las Operaciones del Negocio, con el fin de determinar el impacto en los objetivos planteados, originando la necesidad de establecer un programa con enfoque de Auditoría de Operacional.

### **1.3. Justificación de la investigación**

El Proyecto de Aplicación del Control Interno para la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation tiene como propósito principal lograr que la empresa sea totalmente rentable y pueda salir de las dificultades financieras en que se encuentra.

Para cumplir con la elaboración de este proyecto aplicaremos todos los conocimientos adquiridos sobre el Control Interno que son imprescindibles para poder tener éxito en un Departamento de Ventas. Los conocimientos y experiencia en el ámbito de la Auditoría Interna contribuyen positivamente al logro de los objetivos.

Cuando se logre aplicar el Control Interno en el Departamento de Ventas de esta Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation se van a poder medir las utilidades que se obtengan de cada proyecto de ventas, se van a lograr las metas de ventas mes a mes y para cada año trabajado. La finalidad es que se cumplan y se superen los presupuestos de Ventas y se tenga como resultado un año de abrumadores beneficios y ganancias.

Con la aplicación del Control Interno a esta empresa los resultados van a ser mucho más efectivos y el personal va a trabajar en un ambiente más adecuado, además van a tener más seguridad al momento de realizar sus funciones de ventas.

El Control Interno proporcionará un ambiente de trabajo más efectivo y seguridad en cada acción que se ejecute.

La aplicación del control interno en esta empresa es factible y necesario, además rendirá excelentes frutos a futuro porque en el ámbito de la aviación tienen sus clientes garantizados, solamente les hace falta seguridad en los procedimientos de ventas y trato al cliente.

Este proyecto de aplicación del control interno es sumamente importante para asegurar el futuro y años de vida de la empresa, se logrará mantener fielmente a la clientela y confirmarles que pueden seguir confiando en los productos y servicios que se ofrecen.

Con este proyecto de aplicación del control interno la empresa va a recuperar su renombre en el mundo de la aviación, conservará a sus clientes y van a obtener excelentes resultados al final del año fiscal.

Mejorar el sistema de control interno con el análisis de la Estructura de la Empresa, lo que nos permitirá conseguir las metas de rentabilidad y disminución de pérdida de recursos, identificar los riesgos y administración de los mismos ante el fraude.

#### **1.4. Objetivos**

##### **Objetivo General:**

- Optimizar la Evaluación de la Estructura de Control Interno en los procesos administrativos y financieros para lograr un eficiente y eficaz desempeño en la empresa.



## **Objetivos Específicos:**

- Evaluar la Estructura de Control Interno en los procesos administrativos y financieros.
- Lograr el mejoramiento de la Estructura de Control Interno de la Empresa.
- Prevenir errores, riesgos e irregularidades.

### **1.5. Metodología**

La metodología utilizada para el desarrollo de este tema es teórico descriptiva ya que investigamos el tema en base a los fundamentos teóricos de la Evaluación de Control Interno.

### **1.6. Glosario de términos**

- **Auditoría:** es la investigación, consulta, revisión, verificación comprobación y evidencia aplicada a la organización, es el examen de las demostraciones y registros administrativos realizada por un profesional idóneo observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.
- **Auditoria Operacional:** es una actividad independiente y objetiva realizada para mejorar las operaciones, eficacia y cumplir los objetivos de una organización.

- **Eficacia:** Obtención del logro de los objetivos en los procesos de auditoria interna sin considerar los tiempos ni costos involucrados.
- **Eficiencia:** obtención del logro de los objetivos en los procesos de auditoria interna en el menos tiempo posible a costos razonables.
- **Evidencia de Auditoría:** es la información que obtiene el Auditor Interno y de Gestión producto del examen realizado en torno a un objetivo de auditoria. Esta prueban constituyen la información que sustenta la opinión del Auditor Interno y de Gestión.
- **Objetividad:** es una actitud independiente, que permite que los Auditores realicen su trabajo con confianza y sin comprometer de manera significativa su calidad.
- **Decisión:** Producto final del proceso-mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones.
- **Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

- **Finanzas:** Las finanzas son las actividades relacionadas con el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.
- **Gerencia:** La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Información:** conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.
- **Organización:** Estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.
- **Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

**CAPITULO II**  
**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DE LA**  
**EMPRESA SERVICIOS AÉREOS PACIFIC AVIATION, S.A**

## **2.1. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO**

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

## **2.2. OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO**

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.

- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

## **2.3. Antecedentes del Negocio.**

### **2.3.1. Antecedentes de la Empresas de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A.**

Una empresa es un sistema dinámico en un mundo de constante cambio, donde continuamente se debe esforzar en cumplir su misión, objetivos y metas. Así, como el entorno y el equipo directivo evolucionan, también lo debe hacer la organización.

Dado el continuo cambio de los entornos interno y externo, los líderes de una empresa enfrentan cada vez más un importante reto: ¿Cómo adaptarse a los cambios constantes sin perder de vista el cumplimiento de la misión?; y por otro lado, ¿Qué adecuaciones deben darse en el negocio para potenciar los logros alcanzados, mejorar su participación en el mercado y su eficiencia operativa? Es por esta razón que la Junta Directiva de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. ve oportuno la realización del análisis de la Evaluación de la Estructura del Control Interno del Negocio, que les permita conocer mejor la situación operativa actual de la empresa y contar con información válida para respaldar la toma de decisiones sobre acciones claves, para propiciar eficiencia y mayor rentabilidad.

La fundación de Empresas de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. surge por iniciativa de Juan Carlos De La Guardia, inmigrante venezolano con previos conocimientos sobre de la industria de la aviación. El Señor Juan Carlos De La Guardia, quien había llegado a Panamá en 1967, a atender asuntos personales, ve la oportunidad de crear un negocio de servicios de aviación, dadas las características económicas y dinamismo del país. Así nace la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. (15 de noviembre de 1971) empresa de aviación en la venta de repuestos de aeronaves y otros servicios de aviación. La empresa logra una buena participación en el mercado, respaldada en la consistente calidad de sus productos y servicios.

Cada situación afectó de manera significativa la operación de la empresa, principalmente las decisiones de compra y de operación. La visión de crecimiento acompañada con la ampliación en la línea de productos, aceleró el endeudamiento y generó ajustes administrativos y de producción.

Los nuevos directivos de la empresa reconocen la necesidad de adoptar planes de adecuación estratégica, que les permita racionalizar los esfuerzos y promover un crecimiento con rentabilidad. En este sentido, ven necesario la evaluación de la estructura de control interno como un paso clave para revisar la actuación y la situación de la empresa, e identificar prioridades para decidir los planes a seguir.



El desarrollo del análisis de la estructura de control interno de la empresa se enfoca a generar una base objetiva de prioridades e identificar oportunidades de mejora para que la Dirección pueda programar las adecuaciones claves a la organización, de tal manera que se fortalezca su desempeño y su capacidad de generar mayor impacto en el mercado.

La evaluación de la estructura de control interno se considera una buena práctica de negocios. El desarrollo de la evaluación de la estructura del control interno, administrado por el consultor externo, incorpora el auto análisis conducido de forma colectiva, con los principales directivos-ejecutivos de la organización. Se convierte en el punto de partida para proponer iniciativas de mejoras en la organización. El resultado final debe ser la identificación de acciones prioritarias para el cumplimiento de objetivos de mejora y debe facilitar la planeación (estratégica y funcional) para el futuro desarrollo y crecimiento, que aproveche las fortalezas actuales, y propicie la eliminación de las limitaciones actuales a la competitividad.

#### **2.4. Procesos o Actividades del Negocio**

La Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. se dedica a la venta de repuestos de aeronaves y a la prestación de servicios de despacho de vuelo, mejor definido como una estación nodal aérea. Esta empresa tiene 43

años de existencia y ha tenido resultados favorables que le han contribuido a los años de existencia.

La Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. es una empresa que cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en el sector aeronáutico del país, para esta empresa la atención al cliente es primordial para su funcionamiento.

Analizamos y evaluamos la estructura del control interno de esta empresa para confirmar que necesitan una adecuada estructuración del Control Interno, realizamos entrevistas e investigaciones sobre las diferentes funciones y resultados de cada departamento.

La principal actividad de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. es la venta de repuestos de aeronaves, consiste en el manejo de la logística para la importación de las piezas y su posterior venta en el mercado nacional. También se manejan con ventas basadas en pedidos especiales, ya que los clientes solicitan las piezas, además realizan las ventas cumpliendo con todo el proceso de importación.

La segunda actividad que realizan es la prestación de servicios aéreos como lo son los manejos y tramites de migración y aduanas y la recepción de

aeronaves privadas y exclusivas, se basan en una atención de primera categoría porque sus clientes son muy especiales para todos los colaboradores.

#### **2.4.1 Misión**

Brindar la más amplia gama de servicios que requiera el operador de una aeronave, oportunamente, con facilidades y servicios que aseguren la plena satisfacción de un cliente.

Contar con personal altamente calificado que trabaje con profesionalismo, compromiso y lealtad, brindando prioritariamente seguridad en todas las operaciones.

Contribuir al desarrollo sostenido de la empresa, de la aviación en general y de la economía del país.

#### **2.4.2 Visión**

Ser la Empresa de Aviación más completa de Latinoamérica, reconocida por la excelente calidad de sus servicios y seguridad en sus operaciones tanto a nivel nacional, como internacional.

### **2.4.3 Objetivos**

#### **2.4.3.1. Objetivo General**

Evaluar el Sistema de Control Interno del departamento de ventas Empresa Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A

#### **2.4.3.2 Objetivos específicos**

Analizar la estructura actual del Sistema de Control Interno de los diversos departamentos de la empresa mediante la recolección de información general a través entrevistas no formales, indagación y documentación, con el fin de caracterizarla y contribuir al mejoramiento continuo.

Estructurar la propuesta de mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. a través del análisis de la información recolectada para el cumplimiento adecuado de los objetivos de la misma.

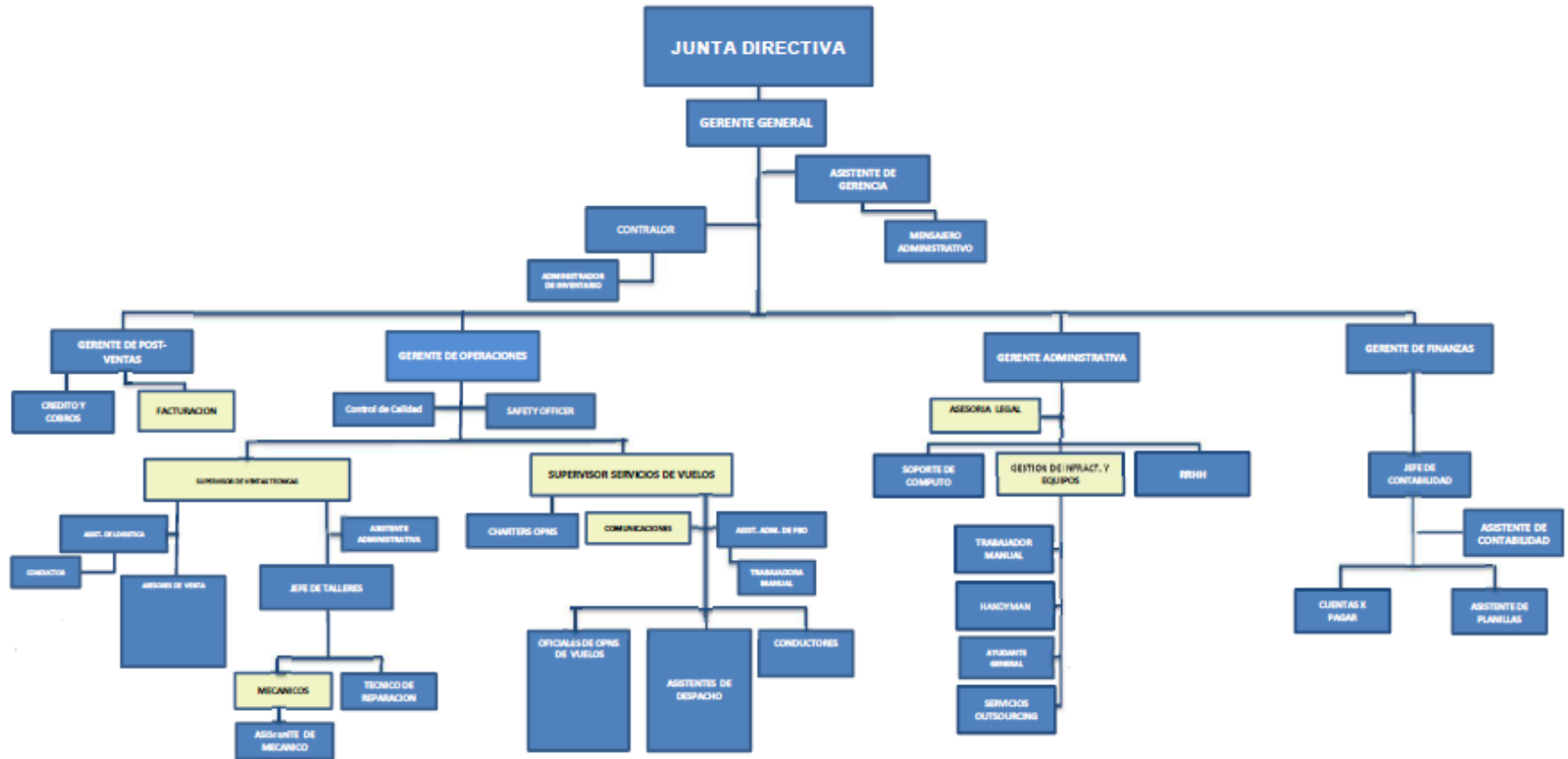
#### **2.4.4. Justificación**

Con el presente trabajo de investigación contribuiremos al mejoramiento y optimización de la estructura del Sistema de Control Interno de Empresas de Servicios Aereos Pacific Aviation, S.A. de manera que permita el eficiente desarrollo de sus actividades, considerando que es de vital importancia para la

prestación de los servicios de la oficina de Despacho de vuelo y ventas de Repuestos de Aviones.

## 2.5. Estructura Organizativa y Operativa.

### 2.5.1. Organigrama de Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A.



**CAPITULO III**  
**DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **3.1. Desarrollo del Proyecto**

Para conocer más sobre el Control Interno existente en el Departamento de Ventas de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation hemos aplicado una encuesta de acuerdo al Modelo de Control Interno COSO, esta encuesta la aplicamos a tres vendedores para ampliar más y confirmar las debilidades del Control Interno.

La encuesta realizada presentó los siguientes resultados:

#### **3.1.1. Ambiente de control**

##### **3.1.1.1. Integridad y valores éticos**

Los ejecutivos de Ventas encuestados coincidieron en que no se divulga el Reglamento Interno, ni un Código de Conducta o de Ética; también reconocieron que con alguna frecuencia la dirección enfatiza en forma verbal en diferentes espacios de encuentro del personal, no hay evidencia de que esto se cumpla.

Los entrevistados confirmaron que la gerencia de Ventas responde ante violaciones de las normas de comportamiento y la respuesta de la gerencia depende básicamente del tipo de conducta generada.



### **3.1.1.2. Compromiso y competencia profesional**

Los encuestados opinan que la empresa no cuenta con descripciones formales o informales de los puestos de trabajo, aunque a veces si se suele realizar una evaluación del perfil requerido para cada cargo, pero no existen evidencias de manuales de funciones y responsabilidades.

Lo ejecutivos de Ventas coinciden en que los empleados existentes y contratados demuestran tener los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto.

### **3.1.1.3. Consejo de Administración y Comité de Auditoría**

Los encuestados coincidieron en que no se identifica actualmente un consejo de administración, un comité de auditoría, o auditor interno o externo. Además acertaron en que no se cuenta con un mecanismo de control interno y que de existir no son conocidos por el personal.

Los resultados de la encuesta muestran que los ejecutivos opinan que no existe mucha preocupación por formar o crear un consejo para evaluar y verificar el control interno.

#### **3.1.1.4. Filosofía de dirección y el estilo de gestión**

Los encuestados coincidieron en que todo el equipo contribuye con la protección de los activos de la empresa. También coinciden en que no observan que se reduzcan las influencias que afectan las estimaciones contables y minimizar los juicios.

Cada ejecutivo de venta coincidió en que la gerencia no implanta procesos para monitorear los riesgos que afectan el negocio.

#### **3.1.1.5. Estructura organizativa**

La mayoría de los encuestados opinan que la estructura organizativa resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía, pero enfatizan en que es un poco deficiente la preocupación por adaptar la estructura a los cambios.

En relación a la variable de asignación de tiempo a los directores de departamento y supervisores para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente los ejecutivos de ventas consideran que el tiempo de trabajo no es suficiente para cumplir con las responsabilidades y funciones.

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

Los entrevistados indican que la asignación de autoridad y responsabilidad no parece darse de forma sistemática, además opinan que es

buena la segregación de actividades incompatibles, confirman que no es eficiente la información y documentación que reciben sobre el nivel de autoridad y responsabilidad.

Los ejecutivos de ventas coinciden en que no cuentan con suficiente personal técnico para asistirlos en cuanto a las ventas y no tienen muy claro las políticas de autorización y aprobación de procedimientos.

#### **3.1.1.7. Políticas y prácticas en materia de Talento Humano**

Los encuestados coinciden en que son muy deficientes los procedimientos aplicados a la parte de los Recursos Humanos.

Los ejecutivos de ventas indican que no existe un mecanismo de evaluación periódica del desempeño del trabajo de cada empleado.

### **3.1.2. Evaluación de riesgos**

#### **3.1.2.1. Objetivos globales de la entidad**

Los entrevistados indican que la gerencia no se muestra consistente en establecer, comunicar y monitorear los objetivos de negocios con respecto al

crecimiento en ventas. La mayoría coincide en que no se han implementado planes estratégicos para cumplir los objetivos.

### **3.1.2.2. Objetivos específicos**

Los resultados demuestran que no se establecen y revisan los objetivos específicos, tampoco se incluyen criterios de cuantificación para comprobar la importancia de los objetivos.

Los tres colaboradores encuestados califican como deficiente la participación de los directivos en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables.

### **3.1.2.3. Riesgos**

En cuanto a los riesgos los ejecutivos de ventas encuestados califican como deficiente el control de las ventas y las disposiciones de negocios significativas para la empresa y ocurre igual con el establecimiento de un proceso de evaluación de riesgos y la identificación de riesgos.

En cuanto a la adopción de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa la evaluación obtenida indica que nunca se adoptan.

Con relación a la evaluación del riesgo y el establecimiento de procesos para asegurar de que Contador de la empresa conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno los ejecutivos de ventas perciben que no existen dichos procesos.

### **3.1.3. Información y comunicación**

#### **3.1.3.1. Información**

En cuanto a la información los Ejecutivos de Ventas perciben que la información no es oportuna y confiable para poder cumplir con sus responsabilidades y que al igual los objetivos y resultados no siempre parecen estar definidos y medidos.

Los encuestados indican que los sistemas de información son poco desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico y responden levemente al logro de sus objetivos, procesos y aplicaciones, pero no se determina evidencia de esto porque los planes estratégicos no presentan documentación.

En relación con el manejo de información de la organización por parte de externos, los ejecutivos de ventas indican que no se establecen aplicaciones o transacciones importantes con sus respectivas guías.

En materia de seguridad de información los encuestados contestaron que no se demuestra consistencia en el hecho de contar siempre con copia de los programas de aplicación y los archivos cruciales para el funcionamiento de la organización.

### **3.1.3.2. Comunicación**

En la variable de comunicación, los encuestados perciben que no son claramente definidas y divulgadas las líneas de autoridad y responsabilidad, Alegan que existe un proceso que no es adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias, de igual forma, dichas situaciones no son adecuadamente reportadas, revisadas, investigadas y resueltas.

El personal del Departamento de ventas refiere que no cuenta con la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo en la mayoría de situaciones.

Los Ejecutivos de Ventas no reconocen que la empresa cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones.

### **3.1.4. Actividades de control**

#### **3.1.4.1. Análisis de la Dirección**

Los encuestados califican como deficientes las políticas y procedimientos para determinar si son apropiadas las actividades del Departamento de Ventas.

#### **3.1.4.2. Controles físicos**

Aunque el Gerente de Ventas se plantea objetivos en términos de presupuesto y otras metas, y los comunica y monitorea, ello no resulta siempre percibido por los Ejecutivos de Ventas, al verificar la existencia de documentación soporte de los mencionados planes indican que no existen evidencias al respecto, los planes se proponen de manera verbal en las reuniones.

#### **3.1.4.3. Indicadores**

Los colaboradores del Departamento de Ventas contestaron que existe irregularidades en la frecuencia en que son implantados los sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento y comunicar las variaciones en el nivel de las Ventas. Además contestaron que no se aplica de forma adecuada el planteamiento de un sistema de presupuesto y la formulación de indicadores clave de rendimiento y la identificación de sus variaciones en cuanto a las ventas.

#### **3.1.4.4. Políticas y Procedimientos**

Los encuestados reflejaron en sus respuestas que no se propone un presupuesto y no se generan controles alrededor de este.

En cuanto a la confidencialidad y el acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos, los Ejecutivos de Ventas no perciben que se establecen procedimientos adecuados.

#### **3.1.5. Monitoreo**

Los encuestados reflejan que la dirección no ejerce actividades de seguimiento sobre los procesos y procedimientos del Departamento de Ventas. En cuanto a las actividades de monitoreo los resultados de la encuesta muestran que no existe un procedimiento a seguir en las actividades de ventas para evaluar el control interno.

Es importante que la empresa proponga un procedimiento de seguimiento y monitoreo de las ventas y este sea aplicado con la finalidad de evaluar periódicamente los aspectos de control interno del Departamento de Ventas y mejorar las deficiencias que se detecten.



### **3.2. Diagnóstico**

Una vez evaluado el sistema de control interno del Departamento de Ventas de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation se establecen las siguientes debilidades:

- Actividades incompatibles que ponen en riesgo las Venta de la empresa.
- Deficiencia en la contratación, evaluación y seguimiento del personal.
- Ausencia total de manuales de funciones y procedimientos
- Ausencia total de código de ética y conducta, y divulgación del mismo.
- No hay establecidos por escrito procedimientos de control interno.
- No se conocen los riesgos del negocio y no hay mecanismos para identificarlos.
- No se establecen indicadores de gestión de las Ventas.
- No se diseñan planes estratégicos ni presupuestos para las Ventas.
- No se hacen copias de seguridad de los archivos de computador poniendo el riesgo la cartera de clientes.
- No se limita el acceso a la información de la empresa.

### **3.3. Propuesta de Mejoras**

#### **3.3.1. El Reglamento Interno, Código de Ética y Conducta**

La empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation sí cuenta con un Reglamento Interno, código de ética y conducta, lo que apoya grandemente a la aplicación del control interno. Lo que está afectando al Departamento de Ventas es la falta de comunicación y la divulgación de su contenido.

El éxito de la aplicación de un Reglamento Interno está basado en la comunicación, los propietarios de la empresa y gerentes se deben esforzar y asegurarse de que todo el personal de los diferentes departamentos comprendan sus normas, procedimientos y objetivos. El Reglamento Interno, Código de Ética y Conducta está diseñado bajo los siguientes lineamientos:

#### **Identificación del marco de actuación de la empresa**

La empresa establece su marco de actuación legal y también identifica sus compromisos con la sociedad. Cada integrante del Departamento de Ventas debe recibir una copia del Reglamento Interno para relacionarse y comprender cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa, así como conocer sus valores y otros puntos muy importantes sobre los cuales está formada la empresa.

## **Establecer riesgos**

El Reglamento Interno también toma en cuenta los riesgos establecidos o existentes para la actividad de la empresa, las necesidades de la empresa se ven ajustados de acuerdo a los riesgos persistentes, por lo que el Gerente de Ventas como encargado de su departamento debe asegurarse de que su personal conozca los riesgos de la empresa en su desarrollo diario y como las funciones y actos de cada uno puede afectar o colaborar en el avance de la empresa.

## **Establecer y delimitar responsabilidades**

El Reglamento Interno establece las limitaciones y alcances que cada persona debe tener como parte de la empresa. La falta de conocimiento del Reglamento Interno por parte de cada Ejecutivo de Ventas ha provocado que se sientan incómodos y que perciban que no existen reglas en cuanto al desarrollo de sus puestos de trabajo y objetivos por los cuales fueron contratados.

## **Identificar percepciones de los empleados y directivos acerca de la ética**

Para que cada integrante del Departamento de Ventas comprenda su importancia como parte de la empresa el Departamento de Recursos Humanos

debe asegurarse de que cada uno reconozca y valore lo imprescindible de la Ética y Conducta para desarrollar sus labores y contribuir con el avance de la empresa.

El Reglamento Interno establece expectativas y necesidades de información acerca de la ética y la conducta que debe ser aplicado y valorado por cada persona.

Una vez cada integrante del Departamento de Ventas, tanto el Gerente como los Ejecutivos hayan leído, analizado y apliquen el Reglamento Interno y el Código de Ética y Conducta podrán realizar sus labores y funciones diarias con mayor confianza y seguridad, ya que se sentirán conformes de realizar su trabajo de acuerdo al Reglamento estipulado por la empresa.

Para que el Reglamento Interno se comprenda y difunda de forma adecuada recomendamos que el Departamento de Ventas reciba una capacitación sobre el tema, lo que hace necesaria una buena comunicación entre este departamento y el Departamento de Recursos Humanos.

### **3.3.2. Procedimientos de Control Interno que se pueden aplicar a las funciones y responsabilidades del Personal del Departamento de Ventas de la Empresa de Servicio Aéreos Pacific Aviation:**

Detectamos que la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation tiene

una gran debilidad, ya que no cuenta con procedimientos aplicados a las funciones y responsabilidades para cada uno de los integrantes del Departamento de Ventas.

Los procedimientos, funciones y responsabilidades de los empleados del Departamento de Ventas se diseñan interactuando con cada uno de ellos, con el objetivo de detectar y establecer las funciones que ejerce, además es muy importante la observación de las actividades que realiza en su día a día.

La falta de procedimientos para cada puesto del Departamento de Ventas ha afectado los resultados globales e individuales ya que cada empleado realiza su trabajo de la mejor forma que le parece, claramente desconoce si ejerce mal sus funciones, pero tampoco cuenta con la opción de asegurarse si no se le escapa nada y si cumple con todo lo necesario.

Sugerimos algunos procedimientos y funciones para apoyar al control interno del personal del Departamento de Ventas:

**Procedimientos de Control Interno que se pueden aplicar:**

|  |  |   |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|
| <b>NOMBRE Y DESCRIPCION DE CARGO</b>   |  | <b>AREA FUNCIONAL:</b>  |  | Ventas   |  |
| Gerente de Ventas: Encargado de Supervisar el Departamento de Ventas.  |  | OBJETIVO: Supervisar y Dirigir al Departamento de Ventas.   |  |  |  |
| <b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>  |  |   |  |  |  |
| <b>EDUCACION</b>   |  | <b>FORMACION</b>  |  | <b>HABILIDADES</b>   |  |
| Licenciado en Administración de Empresas Con Énfasis en Ventas y Mercadeo, Ingeniero Industrial, Postgrado en Alta Gerencia y Maestría en Negocios   |  | Amplia experiencia en administración de Departamento de Ventas, Manejo office y Sistemas ERP, conocimiento y experiencia de Empresas de Aviación.   |  | Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, expectativas por el conocimiento, orientación al servicio al cliente |  |
| <b>FUNCIONES</b>   |  | <b>RESPONSABILIDADES</b>  |  |  |  |
| Supervisión de Personal.<br>Atención a clientes.<br>Procesar la información de Ventas.<br>Realizar presupuestos de Ventas.<br>Dar seguimiento a las Ventas.<br>Crear indicadores de Ventas.<br>Realizar Visitas a Clientes.<br>Atraer y crear nuevos negocios o posibilidades de ventas.<br>Atención exclusiva a clientes VIP.<br>Las demás que le sean asignadas. |  | Cumplir a cabalidad cada una de las funciones de su cargo.<br><br>Mantener en buenas condiciones de uso los equipos y útiles de oficina.<br><br>Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados.<br><br>Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa en cuanto a salud ocupacional, y otras.<br><br>Suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones.<br><br>Adelantar estudios, investigaciones y actualizaciones que se estimen necesarios para el correcto desarrollo de las funciones. |  |  |  |
| PERSONAL A CARGO: SI (X) NO: ( )   |  |   |  |  |  |
| REPORTA A: Gerente General   |  |   |  |  |  |

**Procedimientos de Control Interno que se pueden aplicar:**

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>NOMBRE Y DESCRIPCION DE CARGO</b>   | <b>AREA FUNCIONAL:</b>  | Ventas  |   |
| <b>Ejecutivos de Ventas:</b> Encargado de realizar las ventas y dar seguimiento y atención a sus clientes.   | <b>OBJETIVO:</b> Realizar las ventas y cumplir con las metas y objetivos.   |   |   |
| <b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>  |   |   |   |
| <b>EDUCACION</b>   | <b>FORMACION</b>  | <b>HABILIDADES</b>  | <b>EXPERIENCIA</b>                              |
| Licenciado en Administración de Empresas Con Énfasis en Ventas y Mercadeo, Ingeniero Industrial, Ingeniero en Aviación.  | Amplia experiencia y conocimiento en Ventas especialmente en productos de aviación, Manejo office y Sistemas ERP.   | Trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, orientación y servicio al cliente. | Un año de experiencia en actividades similares. |
| <b>FUNCIONES</b>   | <b>RESPONSABILIDADES</b>  |   |   |
| Atención a clientes.<br>Procesar la información de Ventas.<br>Dar seguimiento a su presupuesto individual de Ventas.<br>Dar seguimiento a las Ventas de cada cliente perteneciente a su cartera.<br>Crear nuevas opciones de Ventas.<br>Realizar Visitas a Clientes.<br>Las demás que le sean asignadas. | Cumplir a cabalidad cada una de las funciones de su cargo.<br><br>Mantener en buenas condiciones de uso los equipos y útiles de oficina.<br><br>Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados.<br><br>Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa en cuanto a salud ocupacional, y otras.<br><br>Suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones.<br><br>Adelantar estudios, investigaciones y actualizaciones que se estimen necesarios para el correcto desarrollo de las funciones. |   |   |
| PERSONAL A CARGO: SI ( ) NO: (X)   |   |   |   |
| REPORTA A: Gerente de Ventas   |   |   |   |

### **3.3.3. Proceso de Identificación y análisis del riesgo.**

La identificación del riesgo es muy importante y debe ser permanente. También se vuelve primordial el proceso de planeación y responder a las preguntas como las siguientes:

¿qué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados?

¿Cómo se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados?

¿Por qué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados?

Principalmente el Gerente de Ventas, así como también sus Ejecutivos de Ventas deben tener en cuenta los factores que pueden afectarles y que son riesgosos y perjudican sus labores de Ventas.

El Departamento de Ventas puede verse afectado por los siguientes factores:

Factores externos: Son los que les afectan directamente como los factores económicos, sociales, públicos, políticos, legales y cambios tecnológicos entre otros.



Factores internos: Como la naturaleza de la actividad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

Todos los Departamentos de una organización deben estar pendientes de los factores que afectan las actividades y el Departamento de Ventas no escapa de ello, debe ser proactivo y mantenerse al día con lo que sucede en la empresa y a su alrededor.

El Gerente de Ventas debe realizar la identificación de los riesgos que le afectan, puede elaborar mapas de riesgos para hacer un inventario de los riesgos de forma ordenada y sistemáticamente. Le es importante: identificar los riesgos, describirlos y enumerar sus consecuencias.

El Gerente de Ventas debe conocer los siguientes conceptos:

Riesgo: posibilidad de una situación que afecte el normal desarrollo de las ventas e impidan el logro de las metas.

Descripción: características generales en que se manifiesta el riesgo identificado.

Posibles consecuencias: efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Análisis del riesgo: establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información ofrecida por los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos:

Probabilidad: la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar al departamento.

Escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos:

Análisis cualitativo: utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Escalas:

Escala de medida cualitativa de probabilidad:

Alta: es muy factible que el hecho se presente.

Media: es factible que el hecho se presente.

Baja: es muy poco factible que el hecho se presente.

Escala de medida cualitativa de impacto:

Alto: Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.

Medio: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad.

Bajo: Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad.

**Proceso de Identificación y análisis del riesgo**

|  | <b>FALENCIAS DETECTADAS</b>  | <b>RIESGO ASOCIADO</b>  | <b>IMPACTO</b> | <b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b> | <b>PROPUESTA DE MEJORA</b>   |
|--|--|---|----------------|-----------------------------------|--|
| <b>V<br/>E<br/>N<br/>T<br/>A<br/>S</b> | Falta de Supervisión.  | Perdidas económicas por que se dejan de realizar ventas, se van perdiendo clientes y no se les da seguimiento. Esto puede ocasionar pérdida de creencia y fama de los productos como comentarios de la calidad y deficiencias del servicio ofrecido. La falta del control interno favorece que esta situación pueda presentarse | ALTO           | ALTA                              | Supervisión del Personal de Ventas.  |
|  | Falta de Cumplimiento de las Funciones.  |   |                |                                   | Seguimiento y atención al cliente.   |
|  | No ocurre el seguimiento y elaboración de los presupuestos y planes de Ventas. |   |                |                                   | Participación en elaboración y seguimiento de presupuestos de ventas.      |
|  | No existe iniciativa y proactividad para la creación de nuevos negocios.       |   |                |                                   | Crear nuevos negocios o posibilidades de Ventas.                           |
|  | Desconocimiento del Reglamento Interno y Manuales de funciones.                |   |                |                                   | Diseñar e implementar el Reglamento Interno y los manuales de los puestos. |

### 3.3.4. Mejora de procesos clave del Departamento de Ventas de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation:

Al verificar y analizar los procesos claves y relevantes para el Departamento de Ventas nos hemos percatado que cada Ejecutivo de Ventas realiza sus funciones de diferentes formas, por lo que identificamos fallas y fugas en los procesos, por lo que es importante establecer y mejorar los procesos claves con el objetivo de reorganizar, disminuir y evitar los riesgos que son producto de las actividades del Departamento y que a la larga perjudican las transacciones de toda la empresa.

Para organizar y mejorar los procesos claves del Departamento de Ventas exponemos la siguiente propuesta:

#### 3.3.4.1. Procesos clave de Ejecutivos de Ventas:

##### Proceso de conocimiento de productos y servicios que se ofrecen.

| Características del proceso actual  | Características del proceso propuesto   |
|---|---|
| <p>Al momento de la contratación del personal y de la entrada a su puesto como Ejecutivo de Ventas no recibe la suficiente capacitación sobre los productos y servicios que tiene que ofrecer y vender.</p> <p><b>Riesgos:</b> Se puede generar una pérdida económica en cuanto a las ventas por el desconocimiento completo y profundo de los productos y servicios que ofrece la empresa. Se transmite un sentido de inseguridad del vendedor hacia el cliente.</p> | <p>Al momento de la contratación del personal se le debe entregar su manual de funciones y procedimientos, así como también una guía de los productos y servicios que se ofrecen.</p> <p>El Ejecutivo de Ventas debe recibir una capacitación inicial a su trabajo, así como continua porque es la imagen de la empresa y debe demostrar seguridad al momento de realizar sus ventas.</p> |

### Proceso de captación de Clientes.

| Características del proceso actual  | Características del proceso propuesto   |
|---|---|
| <p>Actualmente cada Ejecutivo de Ventas espera recibir llamadas de clientes solicitando los productos y servicios, no ocurre la proactividad e iniciativa de visitar a clientes y ofrecer servicios, más que Ejecutivo de Ventas cada individuo es captador de llamada para vender.</p> <p><b>Riesgos:</b> No se le da una atención y seguimiento adecuado a los clientes, y no se le ofrece seguridad de productos, lo que ocasiona pérdida de ventas y desconfianza hacia los productos por la falta de insistencia hacia la venta.</p> | <p>Los Ejecutivos de Ventas deben utilizar la iniciativa y ser proactivos para lograr sus metas de ventas. Deben brindar una buena atención y servicio al cliente, por lo que debe realizar las siguientes actividades:</p> <p>Visitar a sus clientes.</p> <p>Realizarles llamadas de cortesías.</p> <p>Enviarles correos ofreciendo productos y servicios y recordando la calidad que ofrece la empresa.</p> <p>Crear un calendario de seguimiento de visitar y captación de clientes.</p> |

### Proceso de Ventas.

| Características del proceso actual   | Características del proceso propuesto  |
|--|--|
| <p>Actualmente cada Ejecutivo de Ventas recibe la llamada de sus clientes y factura, no le da seguimiento ni promoción a sus ventas.</p> <p><b>Riesgos:</b> No existe búsqueda de nuevas y mejores ventas.</p> | <p>El vendedor no solo debe encargarse de hacer la factura, si no que le debe hacer llamadas y seguimientos al clientes para confirmar la satisfacción por el producto o servicio adquirido.</p> |

### Proceso de seguimiento del Cliente.

| Características del proceso actual  | Características del proceso propuesto  |
|---|--|
| <p>El Ejecutivo de Ventas realiza cero seguimientos al cliente, solo le interesa facturar al momento y da por terminada la transacción de venta.</p> <p><b>Riesgos:</b> No se asegura que el cliente está satisfecho, por lo que produce desconfianza del cliente y búsqueda de productos y servicios en la competencia, ocasionando una pérdida del cliente.</p> | <p>El Ejecutivo de Ventas debe encargarse no solo de realizar la venta sino de ser siempre fiel y servicial a su cliente para crearle un sentido de confianza y pertenencia cliente versus proveedor.</p> <p>Cada vez que realice una facturación debe darle seguimiento al cliente hasta confirmar la satisfacción.</p> |

### Proceso de seguimiento del Presupuesto de Ventas Individual.

| Características del proceso actual  | Características del proceso propuesto  |
|---|--|
| <p>El Gerente de Ventas entrega a cada Ejecutivo de Ventas su presupuesto individual de Ventas, lastimosamente cada Ejecutivo recibe su presupuesto y vende lo que le llega, no realiza nuevos esfuerzos por captar clientes, ni mucho menos le da seguimiento al cumplimiento de su cuota.</p> <p><b>Riesgos:</b> Si el Ejecutivo de Ventas no le da seguimiento al cumplimiento de su cuota de ventas no será posible que se cumpla el 100% a fin de cada mes, No se completarán las metas.</p> | <p>El Gerente de Ventas entrega a cada Ejecutivo de Ventas su presupuesto individual de Ventas y ambos son responsables de darle seguimiento, ya sea diario, semanal y mensual. La finalidad es saber qué porcentaje de ventas han cumplido y captar las ventas que hagan falta para cumplir la meta, no es solo vender por vender, si no también cumplir la meta individual y grupal.</p> |

### 3.3.4.2. Procesos clave del Gerente de Ventas:

#### Proceso de supervisión de personal

| Características del proceso actual   | Características del proceso propuesto   |
|--|---|
| <p>Actualmente cada Ejecutivo de Ventas realiza sus ventas y no recibe supervisión adecuada y seguimiento por parte de su Gerente.</p> <p><b>Riesgos:</b> Cada Ejecutivo de Ventas se maneja de la forma que le parece, no recibe supervisión y seguimiento, esto puede ocasionar pérdida en el logro de los objetivos y metas propuestas.</p> | <p>El Gerente de Ventas debe establecerse o crearse un plan de supervisión para todo el Departamento de Ventas, también debe crear un seguimiento individual para cada Ejecutivo de Ventas, la finalidad es que se ejerza la administración y se trabaje en equipo.</p> |

#### Proceso de captación y seguimiento de Clientes

| Características del proceso actual   | Características del proceso propuesto   |
|--|---|
| <p>El Gerente de Ventas no se preocupa por la captación de nuevos clientes, ni mucho menos por el seguimiento que se les da a los clientes actuales.</p> <p><b>Riesgos:</b> El descuido del Gerente de Ventas ocasiona que los Ejecutivos no se sientan motivados ni preocupados por el seguimiento de sus clientes, lo que ocasiona la pérdida de los mismos.</p> | <p>El Gerente de Ventas debe motivar y crear en sus Ejecutivos de Ventas el sentimiento de proactividad y logro de las metas para poder mantener una buena actitud de servicio y ventas hacia los clientes, le debe dar seguimiento a cada uno en cuanto al manejo de sus clientes.</p> |

### Proceso de Creación del Presupuesto de Ventas.

| Características del proceso actual   | Características del proceso propuesto   |
|--|---|
| <p>El Gerente de Ventas tiene cero participaciones en el presupuesto de ventas, solo lo recibe de parte del Departamento de Finanzas, pero ejerce cero opinión y participación en la creación del mismo.</p> <p><b>Riesgos:</b> El Gerente de Ventas no expresa su opinión en cuanto al manejo y la ejecución de las ventas, lo cual puede ocasionar un presupuesto que difícilmente se podrá cumplir.</p> | <p>El Gerente de Ventas debe solicitar participar y opinar en la formulación del Presupuesto de sus ventas, ya que es la persona adecuada para brindar opciones y poder contribuir con el cumplimiento de ese presupuesto, no solamente debe recibirlo si o también interactuar en el desarrollo del mismo.</p> |

### Proceso de creación de nuevos negocios y opciones de ventas

| Características del proceso actual  | Características del proceso propuesto   |
|---|---|
| <p>El Gerente de Ventas trabaja su día a día en base a las Ventas de siempre y no se preocupa por buscar nuevas opciones de negocios y ventas.</p> <p><b>Riesgos:</b> Si el Departamento de Ventas no busca nuevos clientes potenciales o nuevos negocios u opciones de ventas se puede volver monótono y tan frecuente que si un cliente grande se retira puede crear un gran vacío en las ventas.</p> | <p>El Gerente de Ventas debe trabajar de forma activa y con iniciativa propia, no puede permitirse trabajar en rutina y monotonía por lo que debe proponer a sus superiores nuevos negocios, claro que siempre sobre la actividad de la empresa, debe plantear nuevas opciones que contribuyan al mejoramiento y crecimiento de la empresa.</p> |



## CONCLUSIONES

El control interno de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. la gerencia general o administración no se preocupa por la importancia y aplicación del control interno y no ve en el mismo una forma de mejorar y conseguir mejores resultados.

El principal objetivo de nuestro proyecto es crear conciencia y hacer ver la importancia del control interno y demostrar que una empresa sin control interno tiene pérdidas consecutivas.

El diagnóstico originado por los resultados de la encuesta indica que la empresa no se preocupa lo suficiente por la parte ética y los recursos humanos que posee, lo que le conlleva a desmotivación y desánimo al momento de que cada ejecutivo de ventas realiza sus funciones.

El nivel de cumplimiento del control interno de la empresa es muy bajo, lo que nos lleva a la conclusión de que los colaboradores no se preocupan y desconocen el control interno y sus implicaciones, inclusive ignoran la importancia de la existencia del Departamento de Auditoría Interna.

La empresa no cuenta con directrices y procedimientos para que los ejecutivos de Ventas desempeñen sus labores, en nuestra propuesta de mejoras exponemos este tema y proponemos su solución.

Con la evaluación del sistema de control interno de la Empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation, S.A. conocimos y ampliamos la necesidad que tiene esta empresa por mejorar sus procesos y a la vez documentar cada punto, la finalidad es que la administración haya reconocido la importancia del control interno y la disminución de los riesgos de sus actividades.

En la empresa ocurre la falta de comunicación interna, los departamentos e inclusive los compañeros de departamento no hay comunicación la cual afecta toda la cadena de transacciones de la empresa y los resultados presupuestados y esperados.

## **RECOMENDACIONES**

La administración de la empresa debe aceptar que la comunicación es primordial en toda organización, por lo que deben asegurarse de que la comunicación sea efectiva. Buscar alternativas de comunicación verbal y escrita entre personal de la empresa a través de murales, avisos, circulares y notas para evidencias y sustentos de comunicación que subsanaran este problema.

La administración debe procurar aplicar encuestas al personal basadas en el modelo de control interno COSO por lo menos una vez al año.

Debe ser aplicado un adecuado sistema de control interno para la disminución del riesgo empresarial.

Confeccionar un Reglamento interno con las funciones del departamento de ventas según lo previsto en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Internet

- El control interno: un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Recuperado de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH6e54/32a38a83.dir/doc.pdf>. Calderín, Martínez. 2010.
- La Importancia del Control Interno en la Empresa. Recuperado de <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>.2013.
- Administración de los Riesgos de Control Interno: Principales Funciones y Técnicas. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/isp.htm>. Santos, Iván.
- El control interno. Recuperado de: [www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11279/5\\_el\\_control\\_intern.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11279/5_el_control_intern.pdf)
- Establecimiento de un sistema de control interno. Recuperado de [http://www.icdf.org.tw/web\\_pub/20040920125256%E7%AC%AC%E4%B8%89%E7%AB%A0-3.pdf](http://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920125256%E7%AC%AC%E4%B8%89%E7%AB%A0-3.pdf)
- Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), (2005) Control Interno-Programa de Preparación Económica.

Recuperado

[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf). Del

Toro, José y Fonteboa Antonio.

### **Periódico**

- Martínez, Vladimir. (20 de mayo de 2013). Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones. Portafolio Co.

### **Tesis**

- Duarte, Johanna., y Ossa, Karen. (2006). Diseño del Sistema para el Control del Inventario Aeronáutico en el Almacén de Repuestos de Helicol, S.A.. Monografía de Postgrado, Universidad de La Sabana, Chia Cundinamarca, Colombia.
- Cercado Piñella, Paul Jhonatan. (2012). Diseño de un sistema de control interno en el Área de Ventas y Cuentas por Cobrar en la Empresa Trucks and Motors del Perú S.A.C. Tesis de Maestría en Contabilidad, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
- Acosta, Diana., Ariza, Nestor. (2007). Diagnóstico para el Mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Empresa Anipack. Proyecto de Tesis de Licenciatura, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

## **ANEXOS**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AÉREOS PACIFIC AVIATION**

Esta evaluación del Control Interno para la empresa de Servicios Aéreos Pacific Aviation se aplica de forma de entrevista personal al gerente y ejecutivos del departamento de ventas.

**Objetivo:** conocer y evaluar las condiciones de control interno de la empresa, con el fin de generar una propuesta de mejoramiento del control interno para la empresa.

La siguiente encuesta es tomada y adaptada de la diseñada por Ernst & Young quienes son una firma de auditoría de reconocimiento internacional, quienes fundamentan las preguntas en el informe COSO donde se evalúan los cinco componentes del control interno que pueden tener un efecto sobre el riesgo de errores o fraudes a saber: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Información y comunicación, Actividades de control y Monitoreo.

De esta manera iniciamos la encuesta tomando como referencia los componentes mencionados:

**Ambiente de control:** el ambiente de control refleja la pauta fijada por la alta gerencia, con respecto a la importancia del control interno y el énfasis sobre el control en las políticas, procedimientos, métodos y estructuras organizacional de la empresa. Este es el fundamento para los otros componentes de control interno.

**La Evaluación de riesgos:** es la identificación y análisis de riesgos relevantes (tanto internos como externos) al logro de los objetivos, formando una base para determinar como los riesgos deben ser administrados.

**Información y Comunicación:** Los sistemas de información y comunicación apoyan la identificación, captura e intercambio de información en de tal manera que permite a la

gerencia tomar decisiones y a otro personal de la empresa cumplir con sus responsabilidades.

**Actividades de control:** las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que la directrices de la gerencia sean cumplidas.

Para realizar la evaluación de control interno realizaremos la siguiente encuesta y evaluaremos la respuestas de la siguiente manera:

4. Siempre
3. Casi siempre
2. a veces
1. Nunca



**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 AMBIENTE DE CONTROL  
 PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
 SERVICIOS AÉREOS PACIFIC AVIATION**

|   | AMBIENTE DE CONTROL   | Sujeto 1 |   |   |   | Sujeto 2 |   |   |   | Sujeto 3 |   |   |   | Total | Calificación Promedio |
|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|-----------------------|
|   |   | 4        | 3 | 2 | 1 | 4        | 3 | 2 | 1 | 4        | 3 | 2 | 1 |       |                       |
| INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS                     | 1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un momento de la contratación de personal?   |          |   |   | x |          |   |   | x |          |   |   | x | 3     | 1,00                  |
|   | 2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?  |          | x |   |   |          | x |   |   |          |   | x |   | 7     | 2,33                  |
|   | 3. ¿La dirección responde ante las violaciones de comportamientos que atentan contra la ética?  | x        |   |   |   | x        |   |   |   |          | x |   |   | 10    | 3,33                  |
| VALOR TOTAL                                     |   | 4        | 3 | 0 | 1 | 0        | 3 | 2 | 1 | 0        | 3 | 2 | 1 | 20    | 2,22                  |
| COMPROMISO Y COMPETENCIA PROFESIONAL            | 4. ¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?   |          |   |   | x |          |   |   | x |          |   |   | x | 5     | 1,67                  |
|   | 5. ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?   | x        |   |   |   |          |   |   | x |          |   |   | x | 9     | 3,00                  |
|   | 6. ¿Los empleados demuestran, a través habilidades requeridos para el puesto?   |          | x |   |   |          | x |   |   |          |   |   | x | 9     | 3,00                  |
| VALOR TOTAL                                     |   | 4        | 3 | 2 | 0 | 0        | 3 | 4 | 0 | 0        | 6 | 0 | 1 | 23    | 2,56                  |
| CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉ DE AUDITORIA | 7. ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?  |          |   |   |   | x        |   |   |   |          |   |   |   | 3     | 1,00                  |
|   | 8. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno a la empresa?  |          | x |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   | 5     | 1,67                  |
|   | 9. ¿Se fomenta la creación de un consejo que esté formulado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias como mecanismo de control interno. |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   | x     | 4                     |
| VALOR TOTAL                                     |   | 0        | 3 | 2 | 1 | 0        | 0 | 0 | 3 | 0        | 0 | 0 | 3 | 12    | 1,33                  |
| FILOSOFÍA DE GESTIÓN Y ESTILO DE GESTIÓN        | 10. ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?   | x        |   |   |   |          |   |   | x |          |   |   | x | 10    | 3,33                  |
|   | 11. ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios?   |          | x |   |   |          |   |   |   |          |   |   | x | 8     | 2,67                  |
|   | 12. ¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear riesgos de negocios que afectan a la organización?  | x        |   |   |   |          |   |   |   | x        |   |   |   | x     | 8                     |
| VALOR TOTAL                                     |   | 8        | 0 | 0 | 0 | 0        | 3 | 2 | 0 | 0        | 3 | 2 | 0 | 18    | 2,89                  |

| AMBIENTE DE CONTROL                                |   | Sujeto 1 |   |   |   | Sujeto 2 |   |   |   | Sujeto 3 |   |   |   | Total | Calificación Promedio |      |
|--|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|-----------------------|------|
|  |   | 4        | 3 | 2 | 1 | 4        | 3 | 2 | 1 | 4        | 3 | 2 | 1 |       |                       |      |
| ESTRUCTURA ORGANIZATIVA                            | 13. ¿La estructura organizacional resulta a adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?  | x        |   |   |   |          |   |   | x | x        |   |   |   | 9     | 3,00                  |      |
|  | 14. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?  |          |   | x |   |          | x |   |   |          |   |   | x | 7     | 2,33                  |      |
|  | 15. ¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?   |          |   | x |   |          | x |   |   |          |   |   | x | 7     | 2,33                  |      |
| VALOR TOTAL  |   | 4        | 0 | 4 | 0 | 0        | 6 | 0 | 1 | 4        | 0 | 4 | 0 | 23    | 2,56                  |      |
| ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD          | 16. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a una forma sistemática en toda la organización de la empresa?   |          | x |   |   |          |   |   | x |          |   | x |   | 8     | 2,67                  |      |
|  | 17. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?   | x        |   |   |   |          |   |   | x |          |   | x |   | 9     | 3,00                  |      |
|  | 18. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?   |          | x |   | x |          |   |   |   | x        |   |   |   | x     | 5                     | 1,67 |
|  | 19. ¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?  |          |   |   |   |          |   |   |   | x        | x |   |   |       | 6                     | 2,00 |
|  | 20. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de negocios, los conflictos de interés, y las prácticas de seguridad?  |          | x |   |   |          |   | x |   |          |   |   | x |       | 9                     | 3,00 |
| VALOR TOTAL  |   | 4        | 6 | 0 | 1 | 0        | 3 | 2 | 2 | 4        | 6 | 0 | 1 | 29    | 1,93                  |      |
| POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE TALENTO HUMANO | 21. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej. |          |   | x |   |          |   |   |   |          |   |   |   | x     |                       |      |
|  | 22. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?  |          |   | x |   |          |   |   |   | x        |   |   |   | x     |                       |      |
| VALOR TOTAL  |   | 0        | 0 | 4 | 0 | 0        | 0 | 0 | 2 | 0        | 0 | 0 | 2 | 8     | 1,33                  |      |

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
EVALUACIÓN DE RIESGOS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AÉREOS PACIFIC AVIATION**

| EVALUACION DE RIESGOS  |   | Sujeto 1 |          |          |          | Sujeto 2 |          |          |          | Sujeto 3 |          |          |          | Total     | Calificación Promedio |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------------------|
|  |   | 4        | 3        | 2        | 1        | 4        | 3        | 2        | 1        | 4        | 3        | 2        | 1        |           |                       |
| OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD   | 1. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc..?  | x        |          |          |          |          |          |          | x        |          |          | x        |          | 7         | 2,33                  |
|  | 2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?  | x        |          |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          | 7         | 2,33                  |
|  | 3. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre si?  |          | x        |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          | 6         | 2,00                  |
|  | 4. Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?   |          | x        |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          | 6         | 2,00                  |
| <b>VALOR TOTAL</b>   |   | <b>8</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>26</b> | <b>2,17</b>           |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA CADA ACTIVIDAD  | 5. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?  |          | x        |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          | 6         | 2,00                  |
|  | 6. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?  |          |          | x        |          |          |          |          | x        |          |          | x        |          | 4         | 1,33                  |
|  | 7. ¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables?  | x        |          |          |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        | 6         | 2,00                  |
| <b>VALOR TOTAL</b>   |   | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>3</b> | <b>16</b> | <b>1,78</b>           |
| RIESGO   | 8. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 11        |                       |
|  | 9. ¿Se establece un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir?. |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5         | 1,67                  |
|  | 10. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                       |
|  | Entrada a nuevos mercados o líneas de negocios?   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 6         | 2,00                  |
|  | Ofrecimiento de nuevos productos y servicios  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 7         | 2,33                  |
|  | Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información?   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 7         | 2,33                  |
|  | Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5         | 1,67                  |
| 11. ¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa? Comente quiénes son los |   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 5        | 1,67      |                       |

|  |           |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |             |  |  |    |      |
|--|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------------|--|--|----|------|
| responsables y cuáles los procesos para informarlos.   |           |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |             |  |  |    |      |
| 12. ¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos.  |           |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |             |  |  | 6  | 2,00 |
| 13. ¿Se cuenta con procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadas. |           |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |             |  |  | 8  | 2,67 |
| 8. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?  |           |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |             |  |  | 11 |      |
| <b>VALOR TOTAL</b>   | <b>16</b> | <b>12</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>8</b> | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>8</b> | <b>59</b> | <b>1,81</b> |  |  |    |      |

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
INFORMACION Y COMUNICACIÓN  
PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AÉREOS PACIFIC AVIATION**

| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN |   | Sujeto 1  |          |          |          | Sujeto 2 |          |          |          | Sujeto 3 |          |          |          | Total     | Calificación Promedio |
|----------------------------|---|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------------------|
|                            |   | 4         | 3        | 2        | 1        | 4        | 3        | 2        | 1        | 4        | 3        | 2        | 1        |           |                       |
| INFORMACIÓN                | 1. ¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna)?   | x         |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          |          | 10        | 3,33                  |
|                            | 2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?  |           |          | x        |          |          | x        |          |          |          | x        |          |          | 8         | 2,67                  |
|                            | 3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?   |           | x        |          |          |          | x        |          |          |          |          |          | x        | 7         | 2,33                  |
|                            | 4. ¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?  |           | x        |          |          |          |          | x        |          |          |          |          | x        | 7         | 2,33                  |
|                            | 5. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?  |           |          |          |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        | 6         | 2,00                  |
|                            | 6. ¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?  | x         |          |          |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        | 7         | 2,33                  |
|                            | 7. ¿Son replicados (backed up) los programas de aplicación y los archivos? ¿Existe un plan actual de recuperación oportunamente de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio? |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | x         | 5                     |
| <b>VALOR TOTAL</b>         |   | <b>12</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>9</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>49</b> | <b>2,38</b>           |

| INFORMACION Y COMUNICACIÓN |   | Sujeto 1  |          |          |          | Sujeto 2 |          |          |          | Sujeto 3 |          |          |          | Total     | Calificación Promedio |
|----------------------------|---|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------------------|
|                            |   | 4         | 3        | 2        | 1        | 4        | 3        | 2        | 1        | 4        | 3        | 2        | 1        |           |                       |
| COMUNICACIÓN               | 8. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables. | x         |          |          |          |          | x        |          |          |          |          |          | x        | 8         | 2,67                  |
|                            | 9. ¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?   | x         |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          |          | 9         | 3,00                  |
|                            | 10. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?   |           | x        |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          |          | 8         | 2,67                  |
|                            | 11. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?  | x         |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        |          |          | 10        | 3,33                  |
|                            | 12. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones? Comente si se asigna responsabilidad a un miembro.                |           | x        |          |          |          |          |          | x        |          |          |          | x        | 6         | 2,00                  |
| <b>VALOR TOTAL</b>         |   | <b>12</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>9</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>40</b> | <b>2,73</b>           |

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
ACTIVIDADES DE CONTROL  
PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AÉREOS PACIFIC AVIATION**

| ACTIVIDADES DE CONTROL  |  | Sujeto 1  |           |          |          | Sujeto 2 |           |          |          | Sujeto 3 |           |           |          | To tal    | Calificación Promedio |
|---|--|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------------------|
|   |  | 4         | 3         | 2        | 1        | 4        | 3         | 2        | 1        | 4        | 3         | 2         | 1        |           |                       |
| ACTIVIDADES DE CONTROL  | 1. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?   |           | X         |          | X        |          |           |          |          |          | X         |           |          | 9         | 3,00                  |
|   | 2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?  |           | X         |          | X        |          |           |          |          |          | X         |           |          | 9         | 3,00                  |
|   | 3. Determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?  |           |           |          | x        |          | X         |          |          |          |           |           |          | 9         | 3,00                  |
|   | 4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?  | x         | x         |          |          |          | X         |          | X        | X        |           |           |          | 9         | 3,00                  |
|   | 5. ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?   |           | X         |          |          |          | X         | X        |          |          |           | x         |          | 6         | 2,00                  |
|   | De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones y toma acciones correctivas apropiadas y oportunas?   | X         |           |          |          | X        | x         | X        |          |          |           | X         |          | 7         | 2,33                  |
|   | 6. ¿Se plantea un sistema de presupuesto?  | X         |           |          |          | x        |           |          |          |          |           | X         |          | 9         | 3,00                  |
|   | 7. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas? | X         |           |          |          |          |           |          |          |          |           |           | X        | 7         | 2,33                  |
|   | 8. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?                            | X         |           |          |          |          | X         |          |          |          |           |           | X        | 9         | 3,00                  |
|   | 9. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?                                |           |           |          |          |          | X         | X        |          |          |           |           | X        | 6         | 2,00                  |
| 10. ¿ La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones? |  |           |           |          | X        |          |           |          |          | X        |           |           |          | X         |                       |
| <b>VALOR TOTAL</b>  |  | <b>20</b> | <b>12</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>18</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>2</b> | <b>83</b> | <b>2,77</b>           |
| <b>MONITOREO</b>  |  | <b>4</b>  | <b>3</b>  | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>3</b>  | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>1</b> |           |                       |
| MONITOREO   | 1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?  |           |           |          | X        |          |           |          | X        |          |           |           | X        | 5         | 1.67                  |
|   | 2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?  |           |           |          | X        |          |           |          | X        |          |           |           | X        | 3         | 1.00                  |
| <b>VALOR TOTAL</b>  |  | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>2</b> | <b>8</b>  | <b>1,33</b>           |