

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN - CASO PRÁCTICO EMPRESA
CUBIERTAS DEL ECUADOR KU-BIEC S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

JÉSSICA FERNANDA FRÍAS SILVA

DIRECTOR: ESP. CPA. VÍCTOR HUGO RUIZ NÚÑEZ

QUITO, FEBRERO 2015

NOMBRES DE INFORMANTES Y DIRECTOR:

**ESP. C.P.A. VÍCTOR RUIZ
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**ING. CARLOS SIERRA
LECTOR**

**ING. DIEGO GALARZA
LECTOR**

AGRADECIMIENTO

A Dios por el regalo de la vida y por todas sus bendiciones.

A mis padres por enseñarme el valor del estudio y de la responsabilidad.

A mi familia por su apoyo incondicional y continuo.

Y finalmente a mis amigos por motivarme y estar conmigo en el desarrollo de este Trabajo.

RESUMEN EJECTIVO

Este Trabajo de Titulación con tema se desarrolla en la empresa KU-BIEC S.A., dicha empresa se dedica a la producción y comercialización de productos de acero y metal para construcciones.

Junto al Gerente General se determinó que debido al crecimiento que vivió la empresa en los últimos años era importante revisar la gestión de la misma, que involucra los procesos y el sistema de control que se desarrollan en cada área, por esta razón se decide realizar una Auditoría de Gestión.

Este trabajo consta de cuatro partes principales, la primera en la que se realiza un análisis de los factores internos y externos de la empresa, la segunda donde se presenta toda la información que se levantó y se presentó en narrativas y flujogramas, la tercera donde se presentan todas las pruebas que se realizaron, sus resultados y los análisis de los mismos, así como también una propuesta de indicadores de gestión para medir los elementos que presentaron dificultades en el análisis y para finalizar las conclusiones y recomendaciones que se consideraron luego del desarrollo de la auditoría.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

CAPÍTULO I, 3

1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

1.1. Descripción de la empresa, 4

1.2. Análisis Interno, 7

1.2.1. Influencias microeconómicas, 7

1.2.1.1. Clientes, 7

1.2.1.2. Proveedores, 8

1.2.1.3. Competencia, 8

1.2.1.4. Precio, 9

1.3. Análisis Externo, 10

1.3.1. Influencias macroeconómicas, 10

1.3.1.1. Factor Político, 10

1.3.1.2. Factor Económico, 11

1.3.1.3. Factor Social, 16

1.3.1.4. Factor Tecnológico, 16

1.3.2. Normativa legal, 16

1.3.2.1. Ley de Compañías, 18

1.3.2.2. Normas Internacionales de Información Financiera, 19

1.3.2.3. Ley Orgánica de Régimen Tributario, 19

1.3.2.4. Leyes y Ordenanzas, 20

1.3.3. Organismos de Control, 20

1.3.3.1. Superintendencia de Compañías, 21

1.3.3.2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 21

1.3.3.3. Servicio de Rentas Internas, 21

CAPÍTULO II, 22

2. CONTROL INTERNO, 22

2.1. Técnicas de Recolección de Datos, 22

2.2. Evaluación del control interno por el COSO II ERM, 30

2.3.1. Ambiente Interno, 30

2.3.2. Establecimiento de objetivos, 32

2.3.3. Identificación de eventos, 33

2.3.4. Evaluación de los riesgos, 34

2.3.5. Respuesta a los riesgos, 35

2.3.6. Actividades de Control, 36

2.3.7. Información y Comunicación, 37

2.3.8. Supervisión, 38

CAPÍTULO III, 40

3. AUDITORÍA DE GESTIÓN, 40

3.1. Presentación de los procesos, 40

3.1.1. Área de Producción, 40

3.1.2. Área de Logística, 51

3.1.3. Área Administrativa, 57

3.1.4. Área Financiera, 65

3.2. Matriz de Riego, 79

3.3. Presentación de Resultados, 87

3.4. Definición de Indicadores de Gestión, 153

CAPÍTULO IV, 156

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 156

4.1. Conclusiones, 156

4.2. Recomendaciones, 158

5. BIBLIOGRAFÍA, 159

6. ANEXOS, 161

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Titulación tiene como objetivo evaluar el sistema de procesos y de control interno de cada una de las áreas de la empresa industrial KU-BIEC S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de productos para la construcción y metalmecánica. Los datos para el desarrollo del mismo fueron obtenidos mediante entrevistas, encuestas, cuestionarios, observaciones directas y flujogramas en los que se solicitó la colaboración del personal de la empresa.

Las fuentes bibliográficas de libros utilizadas fueron recomendadas por el Director del Trabajo, sus autores son expertos en el área de la auditoría y su contenido apporto valiosamente en todo el proceso de elaboración del trabajo; las fuentes electrónicas fueron revisadas cuidadosamente, verificando su veracidad y validez.

El trabajo está dividido cuatro partes principales, en la primera se realizó un análisis situacional de la empresa, en el que se investigó el entorno interno y externo para así determinar cuáles son los factores que afectan a la organización.

En la segunda parte se realizó todo el levantamiento de la información y reconocimiento de los procesos de la empresa, en este se aplicó la técnica de observación directa para posteriormente diagramar los mismos mediante flujogramas.

La tercera parte contiene los resultados de varios cuestionarios que se realizaron a cada una de las áreas de la empresa, con cuya información se pudo elaborar una matriz de riesgos, con

la que se pudo hallar las áreas críticas en las que se aplicaron una serie de pruebas para evaluar el cumplimiento y desarrollo de los procedimientos normales y de control. En esta parte también se realizó el análisis de resultados y se propusieron indicadores de gestión que permitirán a la organización medir el desarrollo de los procesos.

Finalmente la cuarta parte es un conjunto de conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación, aplicación de pruebas, evaluación y análisis de los hallazgos y resultados del trabajo.

I CAPÍTULO

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una empresa es el entorno donde operamos, la estructura organizacional vigente, los principales proveedores y usuarios, el sector específico de desempeño empresarial, la evolución histórica de la compañía y otros aspectos que a juicio de los directivos sean objetivo de análisis (Herrera, 2011, pág. 96).

Además según Orozco es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, que considera las oportunidades y amenazas y el otro capítulo que analiza el entorno interno, el cual considera sus fortalezas y debilidades.

Dentro del análisis situacional se incluye la descripción de la empresa, en la que se presenta los datos generales como la historia, misión, visión, objetivos, entre otros; también se incluye un análisis situacional interno que analiza los clientes, proveedores, competencia y precio; en la revisión externa se evalúa los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, además de la normativa legal y entidades de control.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. Historia

Cubiertas del Ecuador KUBIEC, fue creada mediante escritura pública en septiembre de 1995 e inicio el funcionamiento en 1996 en Quito, se constituye como una sociedad anónima, cuyos socios son los señores: Ing. Henry Yandún, Ing. Felipe Avellán y el Ing. Jhonny Jarrín; ecuatorianos, resididos en Quito- Pichincha.

En Diciembre del 2004 la empresa KUBIEC S.A. establece una nueva sucursal en la ciudad de Guayaquil, fecha en la que emprende sus nuevas metas en cuanto a producción e inclusión en este nuevo mercado.

El régimen de funcionamiento de la empresa es de 8 horas diarias, 20 días al mes, los 12 meses del año, y sus productos están dirigidos al mercado interno.

La Gerencia de KU-BIEC S.A. asignó los recursos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo así competir con mayor eficiencia en el mercado.

1.1.2. Objetivo Social

El objetivo social de la empresa es la importación, exportación, representación, producción, comercialización y venta de sus dos líneas de

productos KUBIEC y PERFILEC, productos para la construcción y metalmecánica en general.

1.1.3. Misión

Contribuimos al logro de los objetivos de rentabilidad y cumplimiento de nuestros clientes. Con soluciones innovadoras, eficientes, confiables y perdurables para la construcción y la metalmecánica, desarrolladas por un equipo humano experto y comprometido.

Aportando siempre al logro de los objetivos de nuestro grupo de intereses (Clientes, colaboradores – asociados, proveedores, accionistas y nuestro entorno de influencia).

1.1.4. Visión

Incrementar constantemente nuestra participación en el mercado, siendo líderes en el desarrollo de provisión de productos y servicios innovadores para la construcción y metalmecánica, con un equipo humano distinguido por su experiencia motivación y compromiso.

1.1.5. Principales Valores

- Realizar todo esfuerzo para cumplir las obligaciones contraídas con el cliente.
- Actuar con integridad.

- Mantener un sentido de urgencia en la relación con el cliente.
- Proveer productos y servicios de calidad un precio justo y competitivo.
- Tratar a la gente con dignidad y respeto.
- Sobresalir en innovación, sencillez y rapidez.
- Ser clientes leales hacia los proveedores competitivos que satisfacen nuestros requerimientos ante cualquier condición del mercado.
- Capacitar a nuestro personal para que este altamente calificado.
- Contribuir a la protección y cuidado del medio ambiente.

1.1.6. Puntos de calidad

Incrementar rentablemente la participación en el mercado, cumpliendo los requerimientos del cliente en condiciones positivamente diferentes a la competencia esto lo conseguiremos con un equipo humano experto, motivado y comprometido con la innovación, el mejoramiento continuo de los procesos y respetando al ambiente.

1.1.7. Objetivos de calidad

- Lograr una rentabilidad sostenida.
- Incrementar las ventas anuales.
- Introducir en el mercado productos innovadores.
- Ser la empresa que ofrece mejor disponibilidad de productos en el mercado.
- Ser una empresa competitiva en costos y gastos.

- Lograr que el usuario final decida su compra porque percibe una entrega más rápida y de mejor calidad.
- Promover un equipo humano comprometido.
- Lograr el desarrollo de la empresa y del equipo humano.
- Implementar acciones para respetar el ambiente.
- Mejorar indicador de relación de inventarios.
- Lograr exportaciones o ventas en el extranjero.

1.2. ANÁLISIS INTERNO

1.2.1. Influencias Microeconómicas

Las influencias microeconómicas abarcan factores que afectan directamente a la institución como son las conductas de los individuos, mercados internos y empresas de su misma actividad. Estas influencias ayudan con el estudio más centrado de la empresa y su desarrollo en el mercado de origen. (Johnson, 2006, pág. 98)

1.2.1.1. Clientes

El cliente es el componente fundamental del mercado, se lo denomina Mercado Meta, ya que será el consumidor del producto o servicio que se ofrecerá con el proyecto, constituyéndose en su razón de ser. (Córdoba, 2006, pág. 159)

KUBIEC CUBIERTAS DEL ECUADOR S.A., ofrece sus productos a distribuidores mayoristas, principalmente empresas que realizan proyectos de construcción de puentes, centros comerciales, terminales aéreas, terminales terrestres. El Aeropuerto del Tena, el Nuevo Aeropuerto de Quito son unas de las obras que se han levantado con sus productos.

1.2.1.2.Proveedores

Un proveedor “es una persona natural o jurídica que produce y comercializa bienes o servicios que le son indispensables para que una organización desarrolle su producto o servicio”.(Porter, 2006, pág. 56)

Los principales proveedores de KUBIEC son empresas extranjeras, que proveen de la principal materia prima que es la bobina de acero, estas no son producidas en nuestro país, la empresa utiliza en la elaboración de sus productos. Los principales proveedores son los siguientes:

- ARCELOR
- BLUESCOPE
- COMPANSID
- CORUS
- DANFORS

1.2.1.3.Competencia

La competencia “es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.”(Porter, Estrategia Competitiva, 2006, pág. 56)

Los competidores de KU-BIEC son empresas que ya están posicionadas en varias zonas comerciales también distribuidores

locales y nacionales, esto impulsa a la empresa a mejorar la calidad de sus productos para ser mejor que la competencia.

Los competidores más importantes son:

- ACERÍAS DEL ECUADOR C.A. ADELCA
- CONSTRUCCIONES METÁLICAS S.A.
- TEJAS COTOPAXI
- TUBEGAL PRODUCTOS DE ACERO
- FERRECONS

1.2.1.4. Precios

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc. (Porter, Estrategia Competitiva, 2006, pág. 60)

El precio es un importante elemento en mercado, por lo que la empresa cuida mucho el tratamiento de todos los costos que se utilizan en los procesos de producción que realizan.

Los proveedores y productos con los que trabaja KUBIEC, son fijos, por esta razón los precios por lo general permanecen constantes, las variaciones son mínimas y se presentan en escasas circunstancias.

1.3. ANÁLISIS EXTERNO

1.3.1. Influencias Macroeconómicas

La macroeconomía es la rama de la economía que estudia el comportamiento de agregados económicos, como son el producto interno bruto, la inflación o el desempleo, al contrario de la microeconomía, que estudia unidades individuales como lo son el individuo, las familias o las empresas individuales. (Johnson, 2006, pág. 98)

1.3.1.1. Factor Político

La situación política de nuestro país ha tenido un gran cambio, desde que el Economista Rafael Correa asumió el poder, se pudo apreciar como su partido, Alianza País consiguió posicionarse como el partido con mayores seguidores y así como el partido con mayor poder político, mientras los demás partidos populares fueron perdiendo el poder que había construido con los años; dando lugar a intensos cambios dentro del Estado.

“No hay ninguna duda, en Ecuador ha surgido una nueva identidad política, el correísmo, que modifica el campo de la praxis política en este país después de la larga y triste noche neoliberal. Este desplazamiento de eje político en Ecuador se inscribe en un cambio del orden geopolítico en la región a favor de las mayorías populares.” (Jiménez & Serrano, 2013)

Una de sus actividades de inicio y más representativas de la gestión del actual mandatario fue la convocatoria a Consulta Popular para instaurar una Asamblea Constituyente con plenos poderes que haga una profunda reforma política, luego esta se aprobó el 30 de

septiembre del 2008 y se elaboró una nueva Constitución con el fin de cambiar la política corrupta que mantenía el país. Sin embargo, los cambios que se producido en estos años han generado malestar en los sectores económicos privados, debido a que el gobierno se ha enfocado en atender al sector social, dando privilegios a gente de escasos recursos y a la inversión pública.

Además este gobierno ha establecido varias reformas en varias leyes como por ejemplo la reforma a la Ley de Régimen Tributario Interno, que ahora se denomina Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, la reforma a la Ley de Telecomunicaciones, reformas al Código Orgánico Integral Penal, entre otros.

El sector empresarial al que pertenecer la empresa KU-BIEC CUBIERTAS DEL ECUADOR S.A., ha logrado mantenerse estable y adaptarse a las reformas que ha sufrido el país en cuanto a las leyes y normativas tributarias, laborales y ambientales, siendo estas las de mayor impacto en la empresa.

1.3.1.2.Factor Económico

Es primordial analizar algunos indicadores que muestran la situación económica del país, entre los que se encuentran: inflación, tasas de interés, PIB y desempleo. Estos inciden en el Presupuesto General del

Estado, y permiten analizar los sectores más deficientes de la economía.

- Inflación

Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero. (Ecolink, s.f.)

“La tasa de inflación mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía.” (Larraín & Sachs, 2002, pág. 9)

A continuación se presenta las tasas de inflación históricas desde el 2010 hasta el 2013:

AÑO	INFLACIÓN
2013	2,70%
2012	4,16%
2011	5,14%
2010	3,33%

Fuente: Banco Central del Ecuador

- Tasas de interés

Las tasas de interés son el precio del dinero. Si una persona, empresa o gobierno requiere de dinero para adquirir bienes o financiar sus operaciones, y solicita un préstamo, el interés que se pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese servicio. Como en cualquier producto, se cumple la ley de la oferta y la demanda: mientras sea más fácil conseguir dinero (mayor oferta, mayor liquidez), la tasa de interés será más baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar, la tasa será más alta. (Club Planeta, s.f.)

Existen dos tipos de tasas vigentes en el país:

- Tasa activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.(Brújula Financiera, 2013)
- Tasa pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. (Brújula Financiera, 2013)

Las tasas de interés activas vigentes en nuestro país son más altas, en relación con otros países, lo que hace más costoso el valor del dinero y difícil la obtención de préstamos.

KU-BIEC mantiene deudas con entidades financieras, que fueron adquiridos para incrementar la liquidez y realizar inversión en maquinaria y cumplir obligaciones.

Además la empresa mantiene financiamiento por parte de los socios, que conceden préstamos con alternativas de financiación más cómodas a las de las instituciones financieras, en cuanto a plazos, intereses y garantías.

- Producto Interno Bruto (PIB)

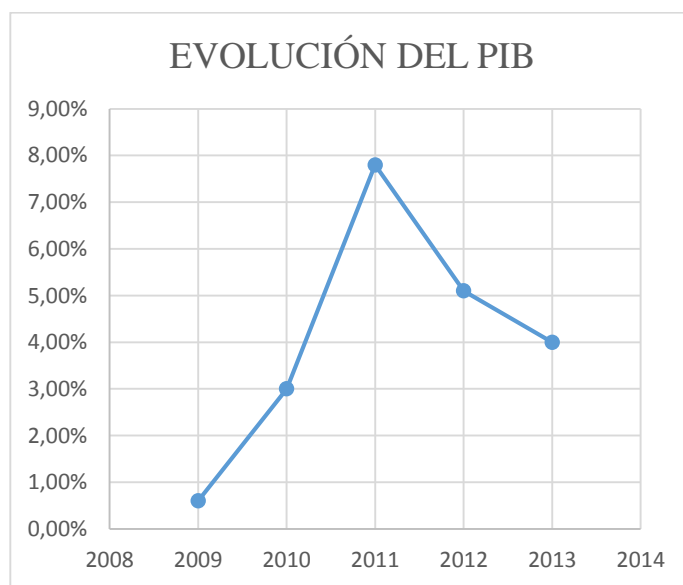
El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un periodo dado, normalmente trimestral o un año. (Larraín & Sachs, 2002, pág. 24)

El PIB indica la renta total del país y el gasto total en su producción de bienes y servicios. El objetivo del PIB es resumir en una única cifra el valor monetario de la actividad económica en un determinado periodo de tiempo.(Mankiw, 2007, pág. 64)

A continuación se presenta un cuadro estadístico del crecimiento del PIB en el periodo 2010 – 2013:

AÑO	PIB
2013	4,00%
2012	5,10%
2011	7,80%
2010	3,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador



Elaborado por: Jessica Frías

Nuestro país aún depende económicamente de la explotación de petróleo, que en el Presupuesto del Estado representa un 45% de los ingresos, por esta razón una disminución del precio de este producto afectaría drásticamente la economía del país.

Por esta razón, la disminución del PIB es una amenaza a las ventas proyectadas de KU-BIEC.

- Desempleo

“La tasa de desempleo expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa.” (Participación Económica Formal, s.f.)

El desempleo en nuestro país ha disminuido con el pasar de los años, pero a pesar de eso el número de desempleados y de empleados informales en el país aún es alto.

KU-BIEC mediante el departamento administrativo, ha podido apreciarla realidad en cuanto a este indicador, en el momento de realizar el proceso de selección de personal, el número de postulantes es significativamente alto y la competitividad es palpable, esto demuestra la profundidad de este problema social, al que el país debe darle frente.

1.3.1.3. Factor Social

Las empresas actualmente se ven muy relacionadas con el entorno que les rodea, es decir con la sociedad, por esta razón poco a poco se han ido introduciendo al país la responsabilidad social empresarial que se define como la “contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas” (Educaweb, s.f.)

La empresa KU-BIEC es responsable con el medio ambiente, la sociedad y la economía. Es decir, realizan procesos de producción amigables con el medio ambiente, reciclan los desperdicios y suministros de la empresa; en el ámbito social imparten capacitaciones a sus clientes, enseñándoles cómo se debe usar adecuada y responsablemente sus productos en los proyectos de construcción; y donan materiales y trabajo para construir viviendas para los más necesitados.

Actualmente la empresa mantiene certificación ISO 9001:2008 y además posee la Certificación de Calidad INEN.

1.3.1.4. Factor Tecnológico

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos, aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto.

La evolución de tecnología ha obligado a que todos los sectores empresariales a estar en constante innovación tanto de los productos que se ofrecen a sus clientes, como de la maquinaria y tecnología que se utiliza en las empresas, para de esta manera optimizar el uso de los recursos y del tiempo. Y así brindar mejores servicios y productos a los consumidores.

Actualmente, es fundamental contar con un sistema de información rápido en la empresa, que permita tomar las decisiones de la forma más oportuna posible. En las empresas es importante el uso de tecnologías de información, que brinden una comunicación instantánea, por esta razón se debería invertir en las mismas.

KUBIEC al ser una empresa industrial y grande, ha ido innovando la tecnología de su maquinaria y también ha tenido que invertir en softwares que faciliten y agilicen la comunicación interpersonal en la empresa.

1.3.2. Normativa Legal

Las empresas privadas deben regirse a leyes y normativas en lo correspondiente a su estructura y funcionamiento, estas son dispuestas por las diferentes entidades controladoras.

Las leyes y ordenanzas que debe cumplir KU-BIEC se expresan a continuación:

1.3.2.1.Ley de Compañías

La compañía K-UBIEC tendrá que cumplir con las normativas establecidas en la sección VI de la Ley de Compañías, que consta de las siguientes partes:

- ✓ Concepto, características, nombre y domicilio
- ✓ De la capacidad
- ✓ De la fundación de la compañía
- ✓ Del capital y de las acciones
- ✓ Derechos y obligaciones de los promotores, fundadores y accionistas
- ✓ De las partes beneficiarias
- ✓ De la Junta General
- ✓ De la administración y de los agentes de la compañía
- ✓ De la fiscalización
- ✓ De los Balances

KU-BIEC, al igual que las otras clases de compañías se maneja a través de esta ley, cuyo objetivo es controlar y fortalecer las actividades societarias, impulsar su desarrollo y aportar al sector productivo de la economía. La entidad responsable de controlar el cumplimiento de esta ley es la Superintendencia de Compañías.

1.3.2.2. Normas Internacionales de Información Financiera

Las Normas Internacionales de Información Financiera son un conjunto normas contables creadas por el IASB (International Accounting Standards Board). Las NIIF's establecen los estándares internacionales en el desarrollo de la actividad contable y presentación de los estados financieros, estas establecen los lineamientos para llevar la Contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo.

KUBIEC tuvo que adoptar esta normativa a sus estados financieros y presentar su información bajo NIFF a la Superintendencia de Compañías desde el 2011.

1.3.2.3. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

KU-BIEC S.A. debe cumplir las obligaciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al valor Agregado y las retenciones pertinentes siendo un contribuyente especial; también debe realizar las declaraciones de los formularios pertinentes de dichos impuestos en los plazos establecidos. Además está en la obligación de presentar el Informe de Cumplimiento Tributario cada año con el Informe de auditoría adjunto y acatar las disposiciones adicionales que determina el Servicio de Rentas Internas (SRI).

1.3.2.4. Leyes y Ordenanzas

El Municipio informará oportunamente a la ciudadanía de las resoluciones que aprobaren, mediante la publicación de las actas de las respectivas sesiones, así como sus planes de desarrollo local; por tanto KU-BIEC, debe estar pendiente de estas leyes y ordenanzas para su oportuno cumplimiento.

Las resoluciones que actualmente se han adoptado para el municipio de Rumiñahui son:

2. 001-2014 - Ordenanza de Zonificación, uso y ocupación de Suelo del Cantón Rumiñahui

Las resoluciones que actualmente se han adoptado para el municipio de Quito son:

- RA-2014-0003 - Ordenanza 0470- Modificaciones Reglas Técnicas de prevención de incendios.
- RA-2014-0004 – Nueva escala de remuneración 2014
- RA-2014-0005 - ORD 0147-Anexo Transferencias de carga.

1.3.3. Organismos de control

KU-BIEC según su campo de acción se encuentra bajo el control de los siguientes organismos:

1.3.3.1. Superintendencia de Compañías

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de Compañías y Valores, s.f.)

1.3.3.2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. (IESS, s.f.)

1.3.3.3. Servicio de Rentas Internas (SRI)

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

CAPÍTULO II

2. CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso realizado por la administración y el resto del personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Rodriguez, s.f.)

2.1. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Son las actividades y procedimientos que se realizan para recabar y obtener la información necesaria para cumplir los objetivos de una investigación. La recolección de datos usa una gran diversidad de herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas por el analista.

Existen fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias son la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias son la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. (Eumed net, s.f.)

En el proceso de recopilación de datos para realizar la auditoría de gestión en la empresa KU-BIEC se utilizarán las siguientes técnicas:

2.1.1. Observación directa

Consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. El propósito de la observación es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y porqué se hace.

Tipo de observación

- Puede observar a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta y su interacción por aparte del propio analista.
- El analista puede observar una operación sin intervenir en nada, pero la persona observada debe estar consciente de la observación.
- Puede observar y a la vez estar en contacto con las personas observadas. La interacción puede consistir simplemente en preguntar respecto a una tarea específica, pedir una explicación, etc.

Preparación para la observación

- Determinar y definir que se va a observar.
- Estimar el tiempo necesario de observación.

- Obtener la autorización de la gerencia para llevar a cabo la observación.
- Explicar a las personas que van a ser observadas lo que se va a hacer y las razones para ello.
- Familiarizarse con los componentes físicos del área inmediata de observación.
- Anotar lo que se observa lo más específicamente.
- Si se está en contacto con las personas observadas, es necesario abstenerse de hacer comentarios cualitativos o que impliquen un juicio de valores.
- Tener en cuenta las reglas de cortesía y seguridad.
(Recolección de Datos, s.f.)

2.1.2. Entrevistas

La entrevista es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se establece así un diálogo, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones.

Las personas que intervienen en la entrevista son:

- **El entrevistado:** Es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.

- **El entrevistador:** Es el que dirige la entrevista, por esta razón debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

Partes de una entrevista

- La presentación: Es breve, se explica el entrevistado del tema principal de la entrevista.
- El cuerpo: Está formado por preguntas y las respuestas.
- El cierre: Debe ser conciso. El entrevistador puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal.
(Recolección de Datos, s.f.)

2.1.3. Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Tipos de encuestas

Según la opinión:

- Encuestas descriptivas: Estas encuestas buscan reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes.

- Encuestas analíticas: Estas encuestas buscan, además de describir, explicar los por qué de una determinada situación.

Según las preguntas

- De respuesta abierta: En estas encuestas se le pide al interrogado que responda con sus propias palabras a la pregunta formulada. Esto le otorga mayor libertad al entrevistado y al mismo tiempo posibilitan adquirir respuestas más profundas así como también preguntar sobre el porqué y cómo de las respuestas realizadas.
- De respuesta cerrada: En estas los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme.
- Por correo: En estas se requiere que una determinada muestra llene un cuestionario. La encuesta es enviada por correo junto con sobres de respuesta, con sus correspondientes sellos, para que sean devueltos a los investigadores.
- Por teléfono: Estas se realizan vía telefónica y las hacen un equipo de personas entrenadas que realizan verbalmente las preguntas y apuntan las respuestas. Lo que debe lograrse es que el encuestador no influya de ninguna manera en las respuestas de los encuestados.
- Personal: Estas no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar.

Según la forma

- Entrevistas se realizan cara a cara: Pueden hacerse tanto en el lugar de trabajo u hogar del entrevistado, a personas que caminan por la calle o bien, que los entrevistados sean invitados a una sede para realizarla. (Tipos de.org, s.f.)

2.1.4. Flujogramas

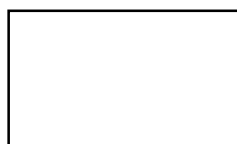
El flujograma, también conocido como diagrama de flujo, es la representación gráfica de un proceso que puede responder a diferentes ámbitos: programación informática, procesos dentro de una industria, psicología de la cognición o el conocimiento, economía, entre otros.

Los flujogramas utilizan una variedad de símbolos definidos donde cada uno representa un paso del proceso, y la ejecución de dicho proceso es representado mediante flechas que van conectando entre ellas los pasos que se encuentran entre el punto de inicio y punto de fin del proceso. Solo puede poseer un único punto de inicio o comienzo, y un solo punto final o de fin del proceso.

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas. Los símbolos más comunes son:

a) Las acciones

Una acción (etapa del proceso) se graficará un rectángulo dentro del cual breve o sintéticamente se describirá el acontecimiento.



b) Traslado o Transporte

Representar traslado o desplazamiento o señalar el sentido del procedimiento, para se utilizará una flecha.



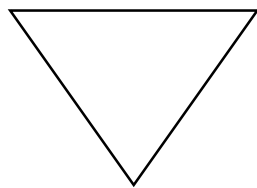
c) Formulario o documento

Representar formularios, correspondencia expedientes, comunicaciones, etc., se graficará un rectángulo con base cortada por curva semisinoidal anotando en su interior los rasgos del documento.



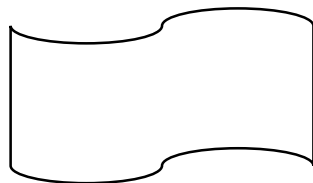
d) Archivo o Almacenamiento

Representar el almacenamiento o archivamiento de un documento o de un bien; se graficará con un triángulo con el vértice hacia abajo. Puede haber almacenamientos transitorios o definitivos.



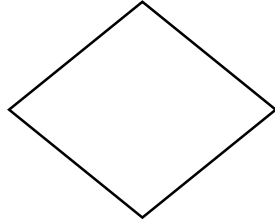
e) Dinero en efectivo, cheques

Utilizará la figura del pabellón de una bandera dentro del cual se anotará el símbolo que corresponda.



f) Decisión

Rombo dentro del cual se describirá la acción a decidirse. En los ángulos se colocarán las alternativas. En el caso que se presenten decisiones en forma escalonada, se graficarán rombos sucesivos.



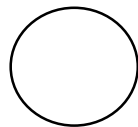
g) Inicio y término

Inicio o término a un diagrama de flujo, la figura de un rectángulo con los extremos semicirculares.



h) Conector

De página para unir o continuar diagrama de flujo en la página siguiente se usará un pentágono pequeño. De proceso se usará un círculo al pie del paso del proceso inicial y otro unido al proceso siguiente, colocando en el interior un número referencial donde fluye el proceso.



(Administración Moderna, s.f.)

2.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR EL COSO II ERM

2.2.1. Ambiente Interno

2.2.1.1. Integridad y valores

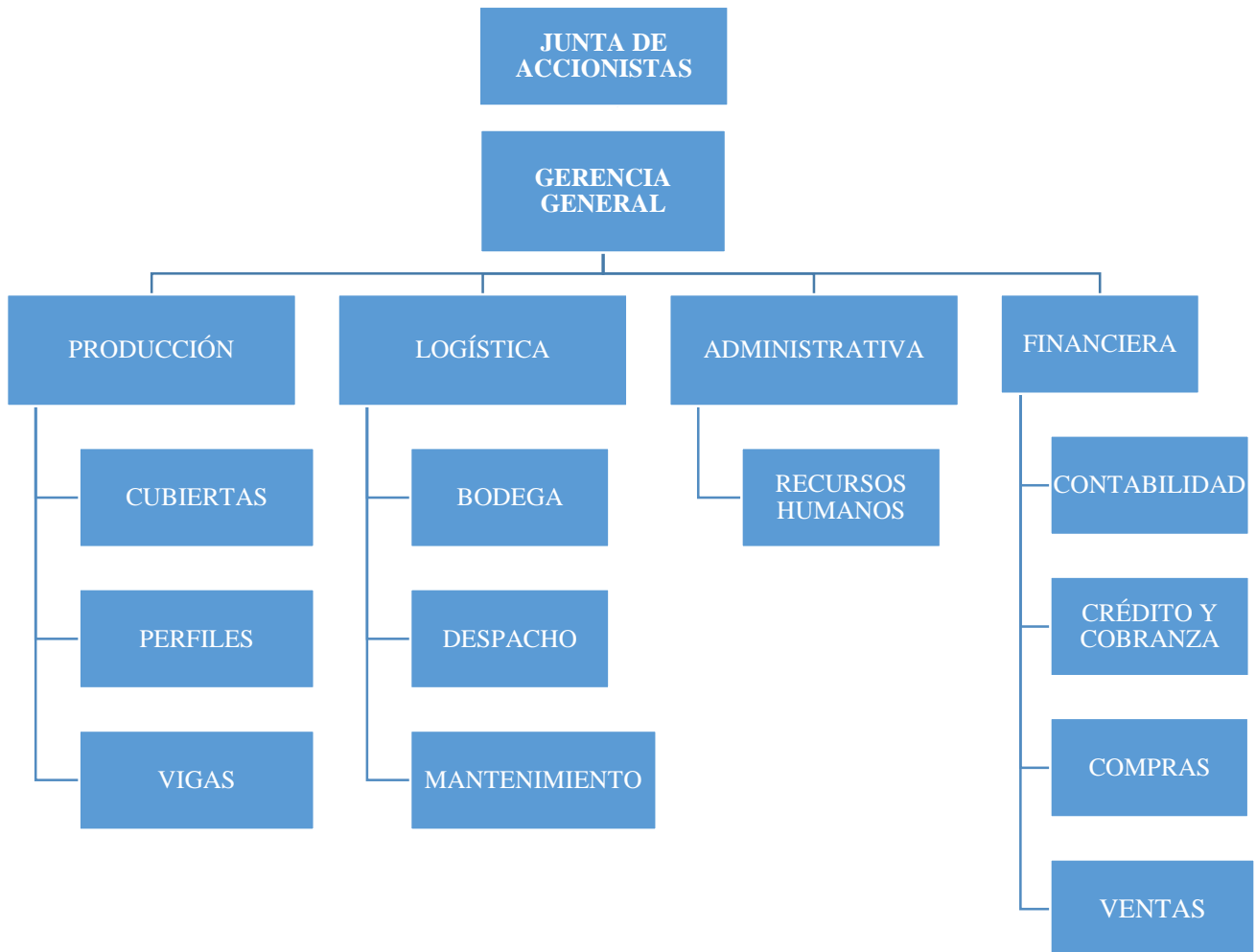
La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y valores de su personal, que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. (Whittington, 2003)

La empresa KUBIEC busca que sus empleados realicen sus actividades con integridad y ética. Para esto se tienen implementados el Código de Ética y el Código de Seguridad y Salud Laboral.

El Código de ética define el perfil adecuado de un trabajador y los valores que debe desarrollar, mientras que el Código de Seguridad y Salud Laboral contiene las normas, disposiciones y reglas que tienen que seguir los empleados dentro de la fábrica para asegurar su bienestar, éste debe ser presentado en el Ministerio de Relaciones Laborales para su aprobación.

Para evaluar la integridad y valores de la empresa KUBIEC, el departamento de recursos realiza el seguimiento del comportamiento de los colaboradores de la empresa y determina las sanciones que se establecen los reglamentos.

2.2.1.2.Estructura organizacional



Elaborado por: Jessica Frías

Fuente: Gerencia Financiera

Para determinar el nivel de aplicación del ambiente interno se aplicará la siguiente encuesta entre los empleados de la empresa:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Ambiente Interno	¿Posee la empresa un código de ética?				
	¿La empresa tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?				
	¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo?				
	¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?				
	¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

2.2.2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben cumplir con las siguientes características para determinar si son adecuados, ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y deben ser cumplidos en un tiempo determinado.

Para evaluar estos se puede utilizar una matriz de cumplimiento, en la que se establece los porcentajes en los que se cumplieron dichos objetivos.

Los objetivos de KUBIEC fueron definidos por el gerente general y por los jefes de cada área de acuerdo a las necesidades y enfoques de cada área de la empresa, estos señalan la dirección en la que cada empleado se debe regir y buscar alcanzar en un tiempo determinado. La organización tiene establecidos objetivos generales y específicos. Los primeros son genéricos y expresan el propósito general de la empresa; los segundos se determinan

para cada área o departamento, son cuantificables y medibles mediante indicadores.

La siguiente encuesta se aplicara para determinar el nivel de aplicación del establecimiento de objetivos:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Establecimiento de objetivos	¿Están definidos los objetivos de la empresa?				
	¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?				
	¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?				
	¿Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

2.2.3. Identificación de eventos

En todas las actividades que realizan las empresas se presentan diferentes tipos de eventos, que se pueden constituir en una oportunidad o un riesgo, por esta razón es importante la identificación de eventos, ya que de esta forma las organizaciones puedan definir los problemas que se pueden presentar en cada área de la empresa y solucionarlos a tiempo.

Para identificar estos eventos, se puede elaborar una matriz de riesgos con la información que se obtenga en cada proceso.

Los jefes de área son quienes están en constante observación y análisis de los eventos que se presentan en cada área, por esta razón son quienes

pueden definir si estos constituyen una oportunidad y o un riesgo, y así tomar decisiones.

La identificación continua de riesgos es necesaria en las industrias medianas y grandes, para evitar que un pequeño error se transforme en uno grande, para esto se puede realizar un análisis de los mecanismos con relación a los factores internos y externos que pueden presentarse en una organización.

Para determinar el nivel de aplicación de la identificación de eventos, se aplicará la siguiente encuesta:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Identificación de eventos	¿Tiene la empresa identificados los principales riesgos operativos, financieros, legales, etc?				
	¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?				
	¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización?				
	¿Los trabajadores reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar un riesgo para la empresa?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

2.2.4. Evaluación de los riesgos

La evaluación de riesgos permite medir la amplitud con la que los eventos pueden impactar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los riesgos se pueden evaluar mediante la matriz de riesgos, que se elabora mediante el análisis de los factores internos y externos que representan un

riesgo para la empresa, determinando así, el impacto de los mismos sea este bajo, medio o alto.

En los procesos de KUBIEC se presentan varios eventos que representan un riesgo para la empresa, por esta razón la gerencia está atenta a los factores que pueden producir estos sucesos.

Para determinar el nivel de aplicación de la evaluación de riesgos, se aplicará la siguiente encuesta:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Evaluación de Riesgos	Si se han identificado los riesgos ¿se ha evaluado el impacto?				
	¿Se tiene una lista de cuáles son los riesgos más importantes?				
	¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?				
	¿Se han determinado las causas de los riesgos?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

2.2.5. Respuesta a los riesgos

Una vez determinados y evaluados los riesgos, la dirección determina como responder ante los mismos y para esto existen cuatro tipos de respuestas según el COSO II, que puede utilizar KUBIC:

- Evitar el riesgo
- Reducir el riesgo
- Compartir el riesgo
- Aceptar el riesgo

En respuesta al riesgo la dirección de KUBIEC determina cuales van a ser las medidas que se van a tomar una vez definidos los riesgos. Para esto se realiza un proceso de elección, en el que se define las posibles medidas de solución y posteriormente se selecciona la que signifique menor uso de recursos y costos que a su vez genere mayor beneficio en respuesta.

Para determinar el nivel de aplicación de respuesta al riesgo, se aplicara la siguiente encuesta:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Respuesta al riesgo	Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos?				
	Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos?				
	¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos?				
	¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

2.2.6. Actividades de Control

Las actividades de control constituyen los procedimientos y políticas que ayudan a asegurar el cumplimiento de las respuestas a los riesgos. Estas toman acciones para enfrentar a los eventos negativos que se presenten.

Después de determinar las respuestas al riesgo, la empresa K-UBIEC establece procedimientos de seguimiento, que permiten asegurar el adecuado y oportuno cumplimiento de las medidas adoptadas. Estas

actividades son realizadas por los responsables del control interno de cada área de la empresa.

Para medir el nivel de aplicación de actividades de control, se aplicará la siguiente encuesta:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Actividades de Control	¿Se tienen escritas las principales políticas y procedimientos de la empresa?				
	¿La gerencia de la compañía cree que es importante las actividades de supervisión y control?				
	¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

2.2.7. Información y Comunicación

Para el cumplimiento de los objetivos es muy importante que la información y comunicación sea adecuada en todos los niveles de la organización.

En KU-BIEC cada responsable presenta un informe de la evolución del control de los riesgos a la administración. En este se presentan los impactos, las novedades y resultados de las medidas que se adoptaron. Cada responsable también tiene el deber de comunicar los resultados del informe a cada grupo de trabajo.

La comunicación en la empresa es de forma descendente, es decir desde los cargos de mayor responsabilidad hasta los cargos de menor, de esta

forma la empresa busca crear un ambiente armónico y adecuado entre los colaboradores.

Para determinar el nivel de aplicación de información y comunicación, se aplicará la siguiente encuesta:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Información y Comunicación	¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo la importancia del mensaje?				
	¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?				
	¿Se comunica únicamente a las partes involucradas?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

2.2.8. Supervisión

Las empresas deben tener adoptado un sistema de supervisión permanente, que permita realizar la supervisión de la eficiencia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Este proceso incluye revisión diaria de información de la empresa.

Si bien es cierto, la empresa KU-BIEC realiza control de sus procesos, no tiene implementadas actividades de supervisión permanentes que le permiten tener una retroalimentación de la eficiencia de los componentes de gestión de riesgos.

Para determinar el nivel de aplicación de la supervisión, se aplicará la siguiente encuesta:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO / OBSERVACIÓN
Supervisión	¿Se controla la ejecución de las actividades?				
	¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?				
	¿Existe un área encargada de revisar el cumplimiento de controles internos?				

FUENTE: Cuestionario de Evaluación del Sistema de Control Interno basado en el Informe del COSO ERM

CAPÍTULO III

3. AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. PRESENTACIÓN DE PROCESOS

La investigación se lleva a cabo en la matriz de KUBIEC, que se encuentra ubicada en la Av. Los Shyris, Km 4, Vía Sangolquí – Amaguaña y se analizará las siguientes áreas:

- Área de producción
- Área de logística
- Área administrativa
- Área financiera

3.1.1. Área de producción

KUBIEC S.A. es una empresa industrial dedicada a la producción y comercialización de un sin número de productos derivados de acero y la prestación de servicios relacionados. La producción se clasifica en tres clases de productos:

- Cubiertas
- Cerrajería y metalmecánica
- Tuberías

La principal materia prima de la empresa es el acero, el cual se importa almacenado en forma de bobinas, estas provienen de empresas siderúrgicas y su espesor está entre 0,25 mm y 24 mm, dependiendo del tipo de acero, a continuación se presenta un cuadro con las características de las materias primas.

TIPO DE ACERO	BOBINAS Peso- Toneladas	ESPEORES Mm	USO
Laminado en caliente	4 a 9	1,5 a 25	Perfiles y vigas
Galvalume	4 a 9	0,25 a 0,7	Cubiertas
Galvanizados	4 a 7	0,5 a 1,9	Tuberías
Prepintado	3 a 7	0,35 a 0,8	Cubiertas

La empresa trabaja por órdenes de producción. La Mano de Obra Directa o MOD se asigna con la tarifa estándar, que calcula el jefe de producción, y lo multiplican por las horas que tomó la producción de cada orden de producción.

Los CIF o Costos Indirectos de Fabricación se asignan con la tasa CIF predeterminada, que se obtiene de la división de los CIF presupuestados para las horas de MOD presupuestadas. Esta tasa se multiplica por las horas que se utilizó de mano de obra en cada orden de producción.

Al final del mes se analizan las diferencias entre los CIF reales y CIF aplicados y se crean los ajustes pertinentes.

Para estudio de este caso únicamente se presentará la producción de cubiertas, perfiles y vigas, por la gran extensión de productos que se procesan.

Todos los procesos de producción inician con la entrega de la orden de venta desde el área de comercialización, el jefe del departamento de producción emite la orden de requisición de materia prima a la bodega.

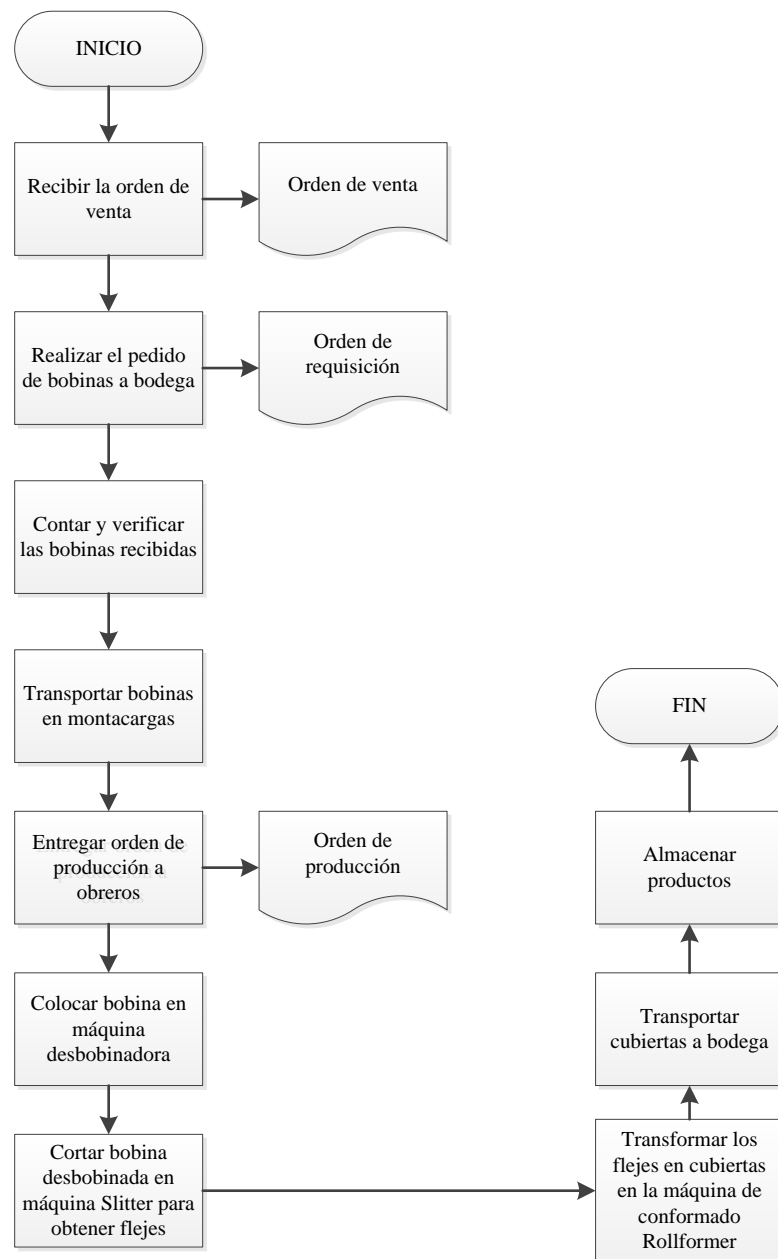
El jefe de producción entrega la orden de producción al obrero de la máquina donde se realiza el proceso inicial. El personal de bodega entrega los materiales requeridos y el obrero receptor realiza el conteo y verificación de la entrega.

Cubiertas

Una bobina es colocada en la máquina Desbobinadora con la supervisión de un obrero, ésta se acopla a un eje de rotación con uñas de expansión que desenrolla la bobina, luego pasa a la máquina Slitter, que realiza un proceso de corte mediante sus cuchillas de alta tensión y transforma las bobinas desdobladas en flejes.

Los obreros agrupan los flejes y los trasladan al Rollformer, máquina de conformado de cubiertas, está posee rodillos macho – hembra que dan forma a la cubierta dependiendo de su tipo, una vez terminado el proceso de fabricación las cubiertas son trasladados a la bodega y son almacenados.



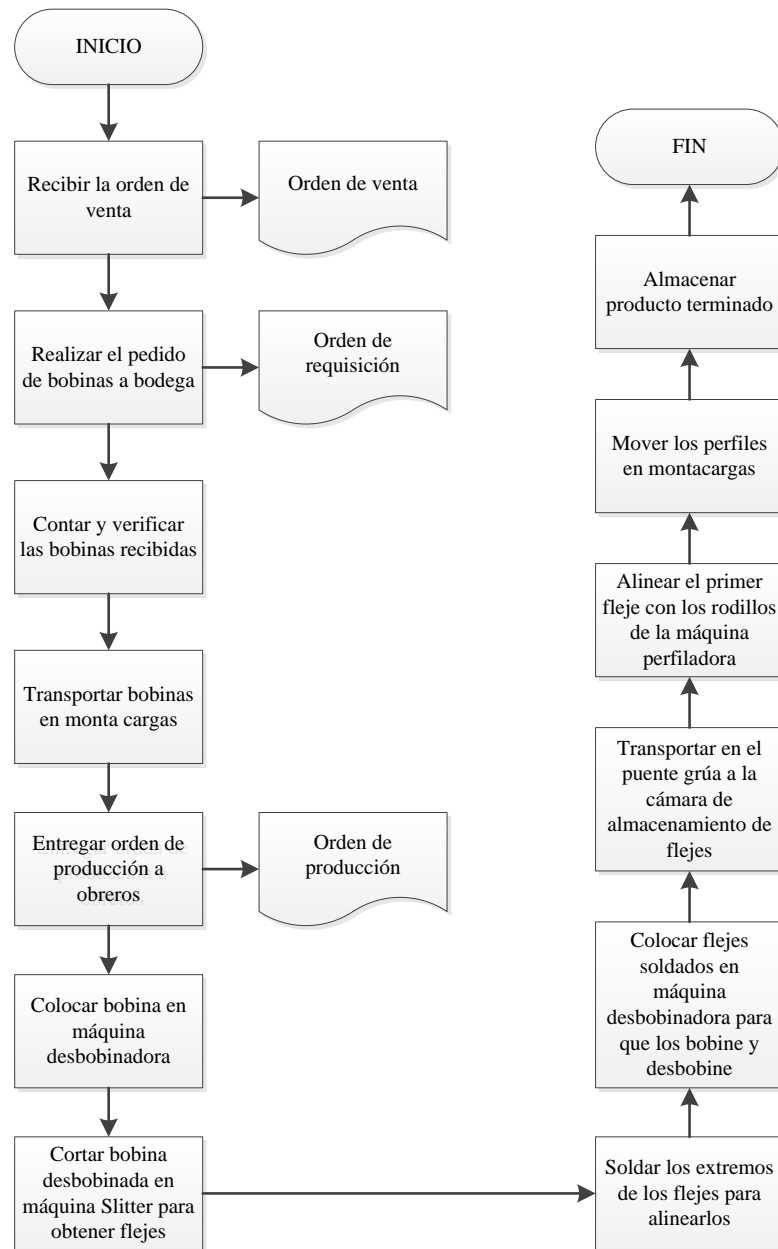


Perfiles

La bobina es colocada en la máquina Desbobinadora, ésta se acopla a un eje de rotación con uñas de expansión las cuales desenrollan la bobina, luego pasa a la maquina Slitter, que realiza un proceso de corte mediante sus cuchillas de alta tensión, que transforma las bobinas desdobladas en flejes, los obreros agrupan los flejes y los montan en la máquina Desbobinadora para que los bobine y se van soldando los extremos de los flejes para alinearlos y posteriormente la máquina los desbobine nuevamente.

Después estos pasan por el puente grúa y este los transporta a la máquina Perfiladora, donde los obreros alinean el primer fleje con los rodillos de esta máquina, que da la forma a los perfiles con sus rodillos macho – hembra, los rodillos guía finales empujan al perfil al sistema de corte Troquel Cizalla, que corta los mismos según las longitudes solicitadas, finalmente los obreros proceden a almacenar los productos finales en la bodega.



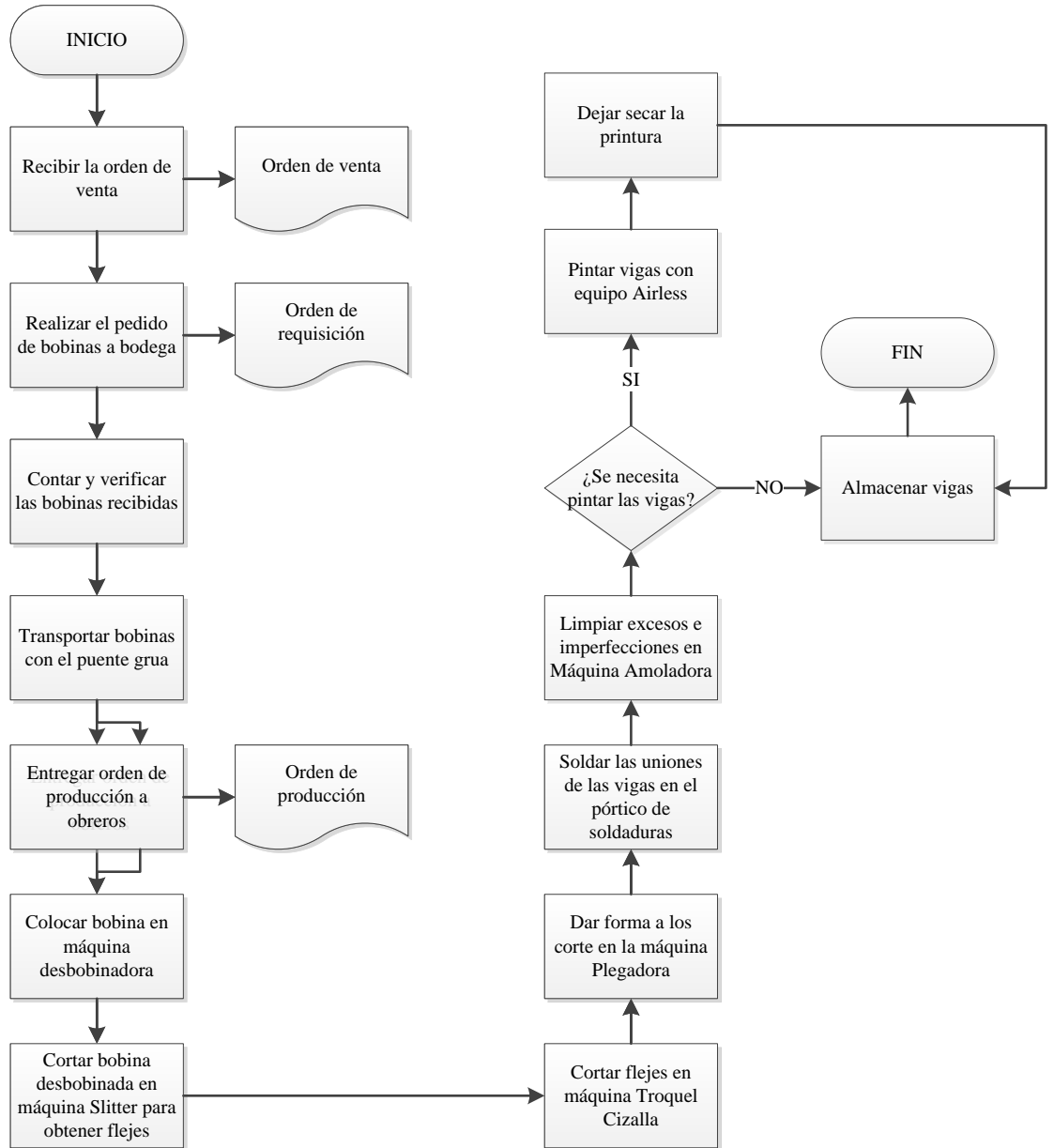


Vigas

La bobina es colocada en la máquina Desbobinadora, ésta se acopla a un eje de rotación con uñas de expansión las cuales desenrollan la bobina, luego pasa a la maquina Slitter, que realiza un proceso de corte mediante sus cuchillas de alta tensión, que transforma las bobinas desdobladas en flejes, los obreros agrupan los flejes y los colocan en la máquina Troque Cizalla que realiza el corte de las mismas según las medidas establecidas, después de esto son transportadas a la máquina Plegadora que les da la forma.

Posteriormente los obreros sueldan las uniones de las vigas en el pórtico de soldaduras, donde se aseguran de que estén perfectamente alineadas, después empieza el proceso de limpieza en las máquinas amoladoras, que retiran todos los excesos e imperfecciones producidas por la soldadura, después de esto se transportan las vigas al área de coloración mediante un puente grúa, que utiliza el equipo airless, una vez seca la pintura los encargados de la tinturación revisan si es uniforme y envían las vigas a la bodega.

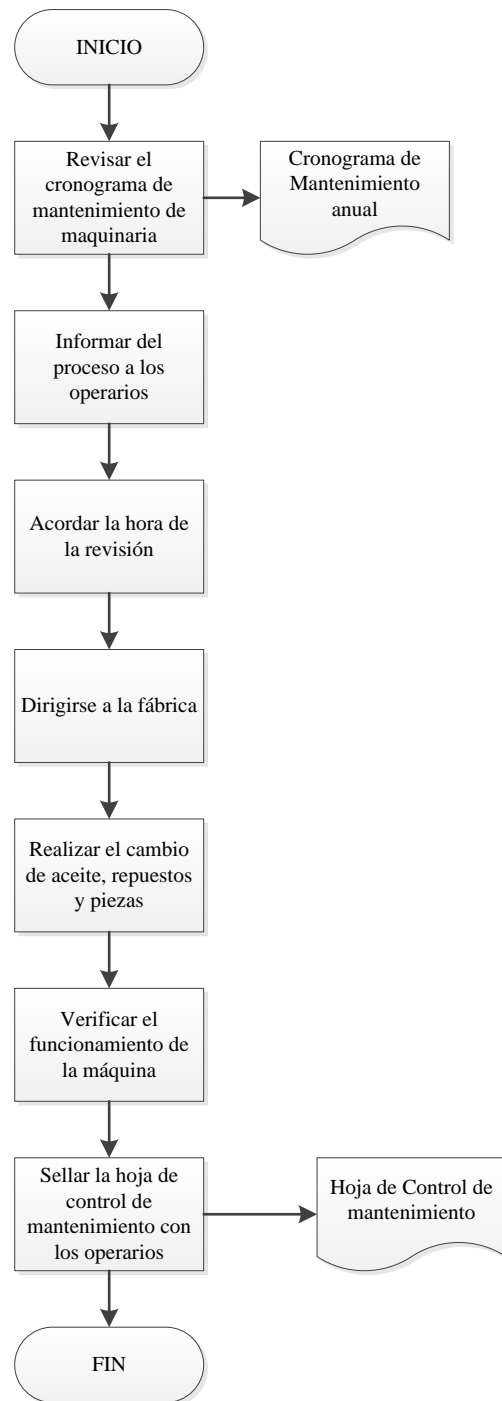




Mantenimiento

Mantenimiento de máquinas

Los ingenieros electromecánicos llevan un cronograma de mantenimiento que se establecen anualmente junto al jefe de producción. Los ingenieros informan del mantenimiento que se va a efectuar a los operarios de la máquina, para que ellos puedan finalizar la producción que está en proceso, preparan las herramientas, piezas nuevas y aceites de calibración que van a utilizar en la máquina. A la hora acordada se dirigen al lugar y una vez paralizada la máquina realizan los cambios del aceite y piezas programadas y demás procedimientos que verifican el buen funcionamiento de la misma. Y finalmente se hace sellar la hoja de control de mantenimiento a los operarios.



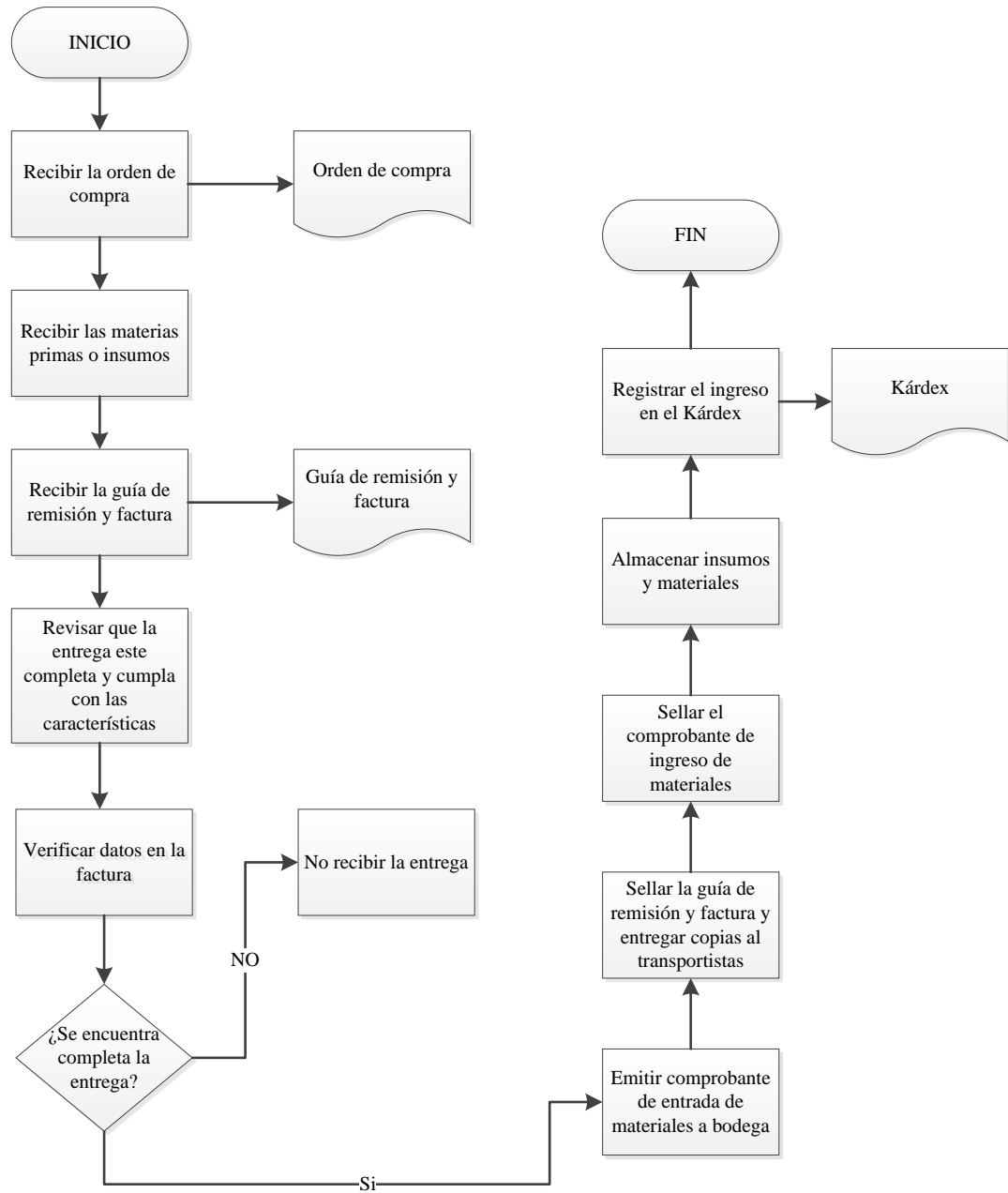
3.1.2. Área de logística

El área de logística es la encargada de recibir toda la materia prima e insumos destinados a la producción, almacenar los mismos en la bodega, almacenar los productos terminados y entregar los mismos a los clientes, por esta razón ésta zona es monitoreada por varias cámaras de seguridad las 24 horas del día.

Bodega

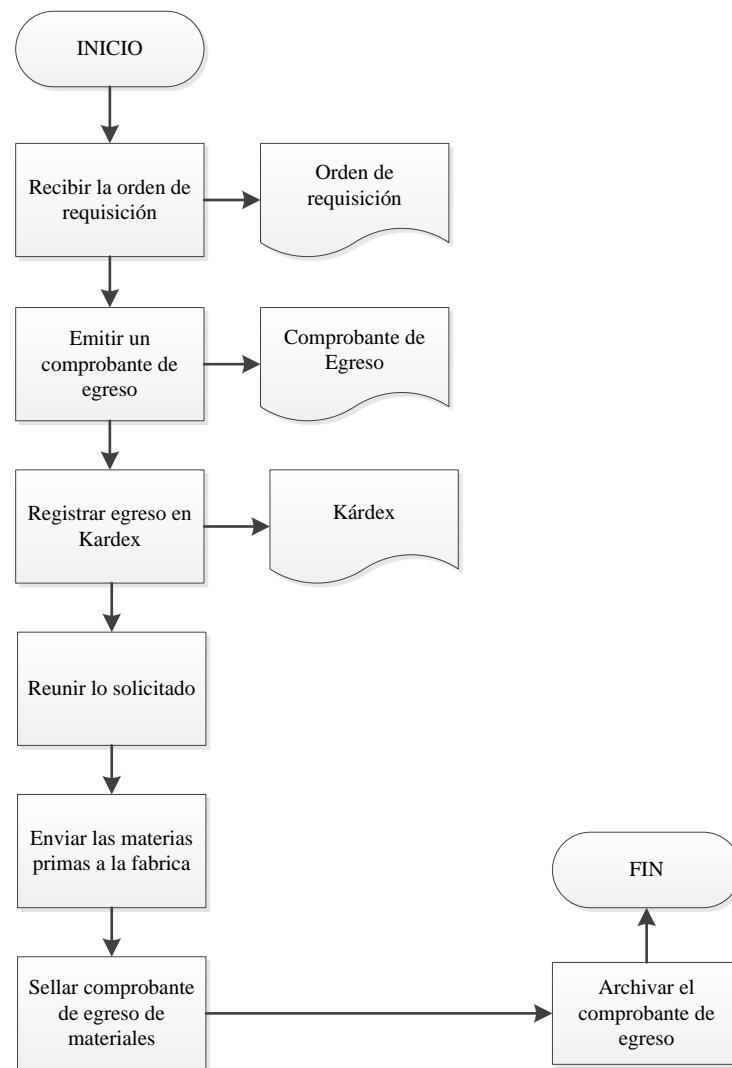
Recepción y almacenamiento de materia prima

Inicia con la recepción de órdenes de compra, que emite el departamento de compras, que es entregada al encargado de recepción de materiales. Los camiones que llegan con la materia prima ingresan a la empresa y se estacionan en el área de bodega, el chofer del vendedor entrega la guía de remisión y factura al responsable de la recepción, quien junto al bodeguero verifican que la entrega está completa y cumpla con las características de la orden de compra, después se emite el comprobante de ingreso de materiales, se sellan la guía de remisión, cuya copia se devuelve al transportista y también se hace sellar el comprobante de ingreso de materiales, posteriormente los materiales son transportados en montacargas a la bodega y el bodeguero registra las entradas en sus kárdex.



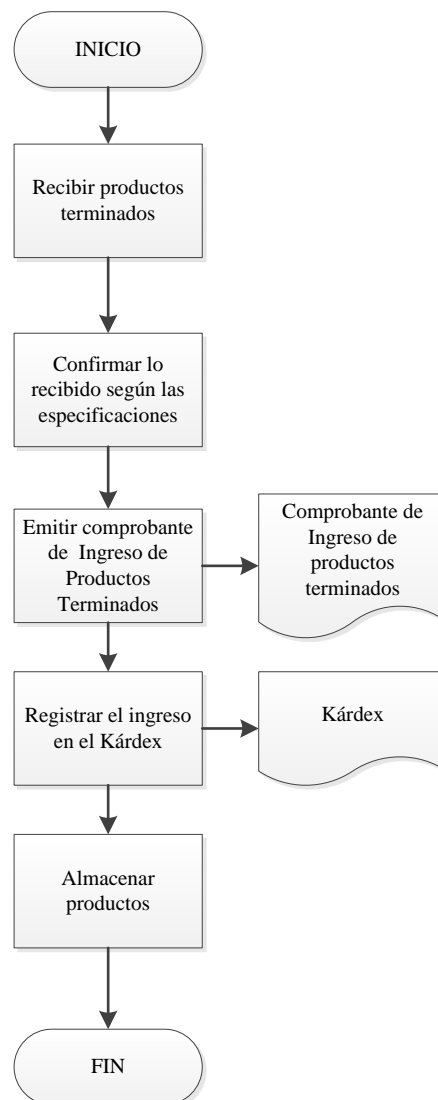
Entrega de materias primas a Producción

El responsable de bodega recibe una requisición de materiales del jefe de producción, emite un comprobante de salida de materiales y registra las salidas en el kárdex. Luego realiza el conteo del pedido, reúne lo solicitado y lo envía en montacargas con un responsable que lo transporta a la fábrica, lo entrega, sella la recepción de los materiales en el comprobante de salida de materiales y devuelve la copia al bodeguero, quien archiva este documento.



Almacenamiento de productos terminados

En el caso de productos terminados, una vez finalizada la transformación, un operario los transporta en un montacargas al departamento de bodega, el bodeguero revisa los productos y verifica el detalle, emite un comprobante de ingreso de productos terminados y entrega el original al operario y registra las entradas en el kárdex.

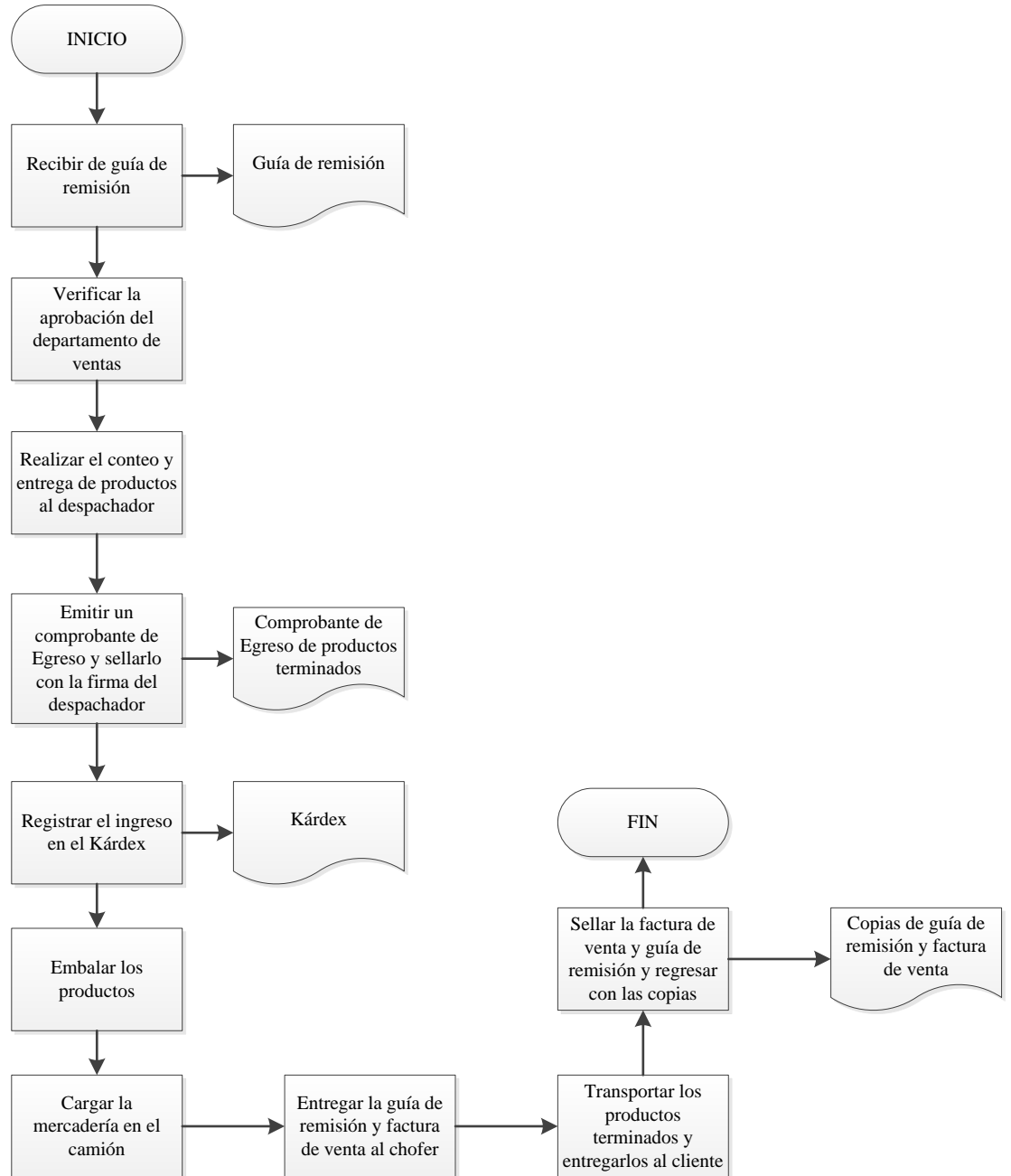


Despacho

Despacho de productos terminados

El encargado de bodega recibe una copia de la guía de remisión, que le entrega el despachador, verifica la aprobación del área de ventas, realiza el conteo y entrega los productos especificados en el comprobante. Realiza los registros de egresos en sus kárdex y emite una hoja de egreso de productos terminados, que es sellada con la firma del despachador.

Los obreros encargados realizan el proceso de embalaje de los productos según la orden, y cargan los mismos en el camión o camiones destinados al envío, el despachador revisa que toda la mercadería se encuentra lista y entrega la guía de remisión y la factura de venta al chofer encargado, quien realiza la entrega y regresa con la copia del comprobante sellada por el cliente.



3.1.3. Área Administrativa

Esta área está formada por recursos humanos, que se encarga del proceso de reclutamiento de los empleados, capacitaciones, control y monitoreo de empleados y evaluación de rendimiento.

Recursos Humanos

Reclutamiento de empleados

Inicialmente se crea una vacante, el responsable de recursos humanos realiza un reclutamiento interno, es decir determina si existe un empleado que pueda ascender a ocupar este puesto, en el caso de que exista una persona con el perfil apto, se procede a la evaluación para determinar si posee los conocimientos y habilidades ejercer el puesto. Si se da este caso, el evaluador deberá llenar la vacante que dejó el trabajador que ascendió.

En el caso de que ningún empleado pueda cubrir este cargo, el departamento inicia el proceso de reclutamiento externo mediante publicaciones en bolsas de empleo web, específicamente Multitrabajos.com, en estas publicaciones se detalla el perfil y requisitos para el cargo.

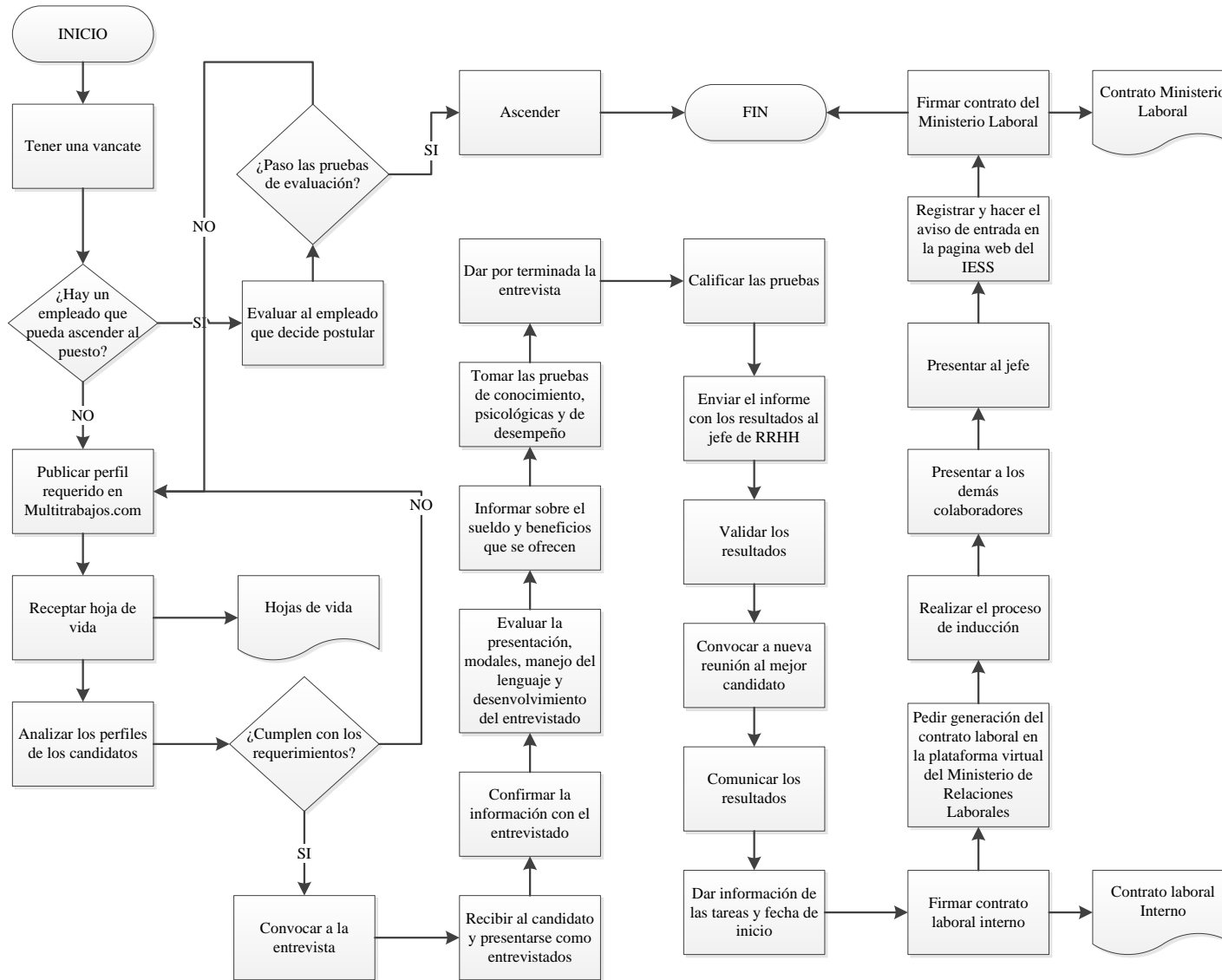
Se reciben las hojas de vida y se analizan los perfiles de los candidatos para descartar los que no cumplan los requerimientos y convocar a la entrevista a los que sí cumplan.

En esta primera entrevista el encargado empieza confirmando los datos generales del candidato, sus experiencias laborales, aspiración de sueldo y conocimientos sobre la empresa. El entrevistador va evaluando ciertas características como la presentación, modales, manejo del lenguaje y desenvolvimiento durante la entrevista.

Después se comunica el sueldo y los beneficios que recibiría, y se procede a tomar las pruebas de conocimiento, psicológicas y de desempeño. Y se da por terminada la entrevista.

Al finalizar las entrevistas se evalúan las mismas y se califican las pruebas, se llama a las referencias y se elabora un informe con los resultados que se presenta al jefe de recursos humanos, quien valida los mismos y convoca a una nueva entrevista al mejor candidato, en esta se le comunica al postulante que ha sido seleccionado y se indica en general las tareas que tendrá que realizar, la fecha en la que iniciara sus labores y firman el contrato laboral interno de la empresa. El jefe informa a su asistente el ingreso para que genere el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.

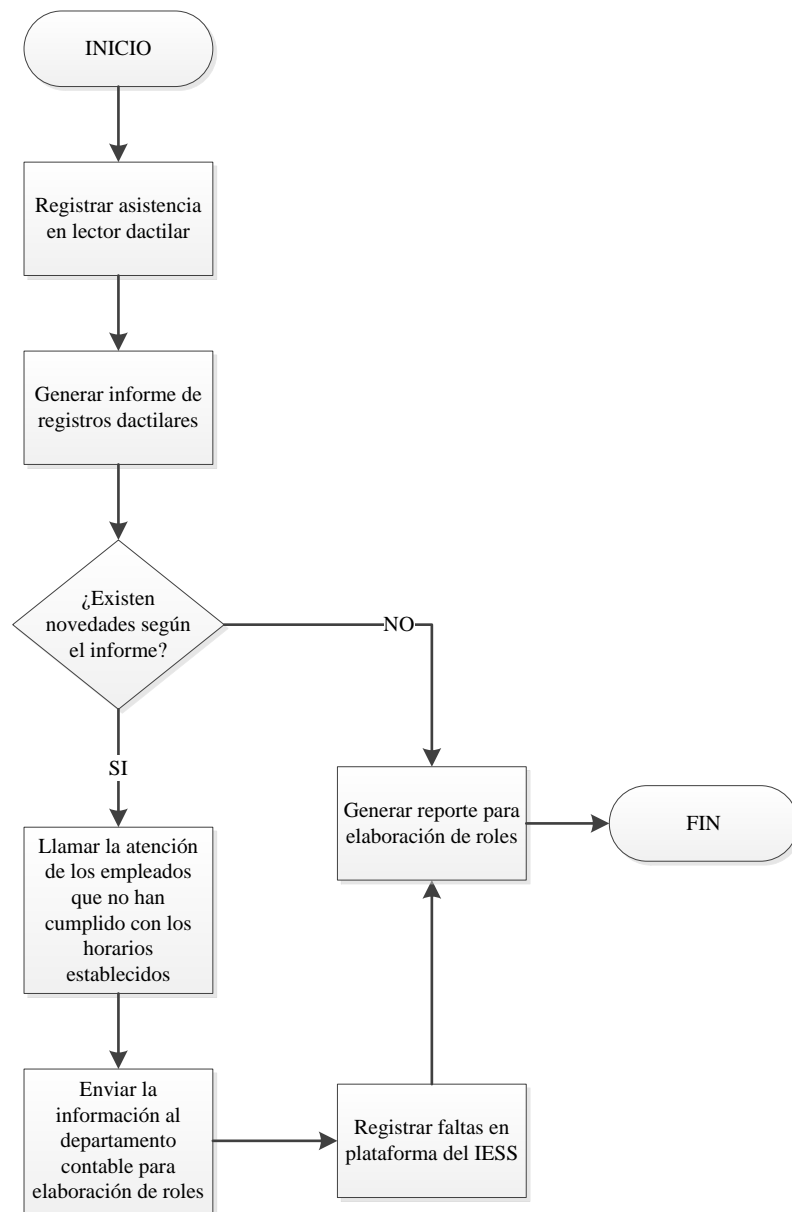
El primer día de trabajo el encargado realiza el proceso de inducción y conocimiento de la empresa, en el cual el nuevo trabajador conoce al todo el personal, le indican las tareas que va a realizar y se le enseñan el lugar donde va a trabajar y quien será su jefe. El asistente de recursos humanos hace el ingreso del nuevo empleado en el IESS.



Control de asistencia y atrasos de empleados

El departamento de recursos humanos realiza el seguimiento de la asistencia de los empleados de la empresa mediante un lector dactilar, en el que los colaboradores deben registrar su entrada a la empresa en la mañana, cuando salen y regresan del almuerzo y la salida al finalizar su jornada.

El lector táctil genera un archivo con los datos registrados, con esta información el asistente de recursos humanos realiza los llamados de atención en caso de continuos atrasos y seguimiento de los colaboradores en caso de faltas. Se procede a registrar de faltas en el IESS, se emite un reporte para elaborar los roles de pagos.

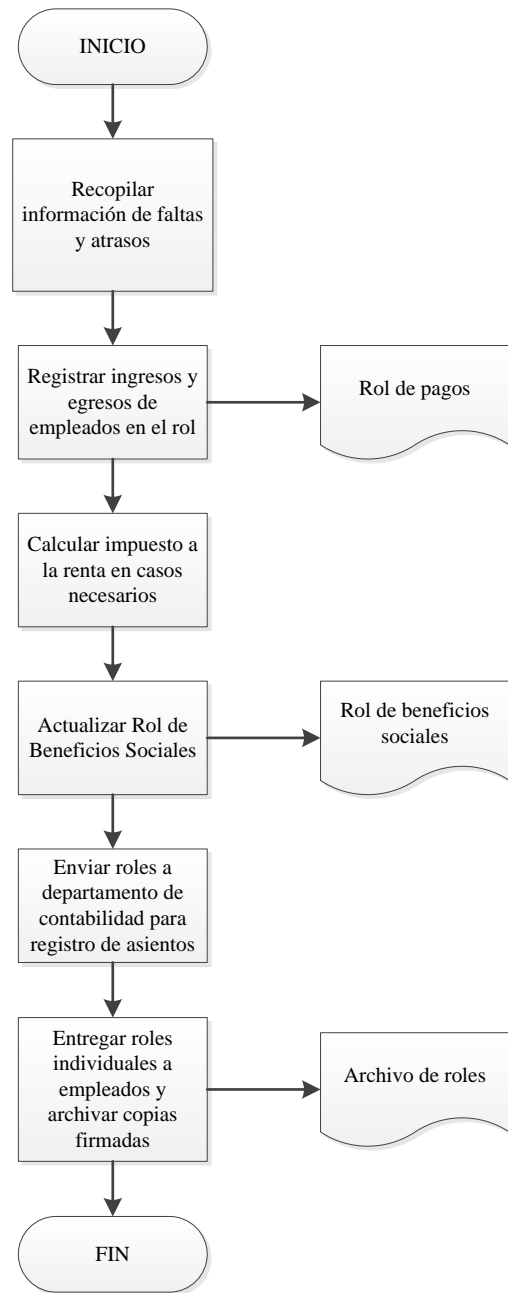


Elaboración y pago de roles y beneficios sociales

El asistente de recursos elabora los roles de pago mensualmente, recopila la información de los empleados: sueldos, comisiones, horas extras, fondo de reserva, impuesto a la renta, IESS por pagar, entre otras, además toma en cuenta las faltas y aumento de sueldos, si existieran. Con esta información determina los ingresos, egresos y el valor a pagar a los empleados.

Además mensualmente también va actualizando los roles de provisiones de beneficios sociales.

Una vez finalizados este procedimiento pasan esta información al departamento contable para el registro de los asientos correspondientes, realizan las transferencias bancarias de los sueldos. Entregan los roles individuales a los empleados y hacen firmar las copias para el archivo.



3.1.4. Área Financiera

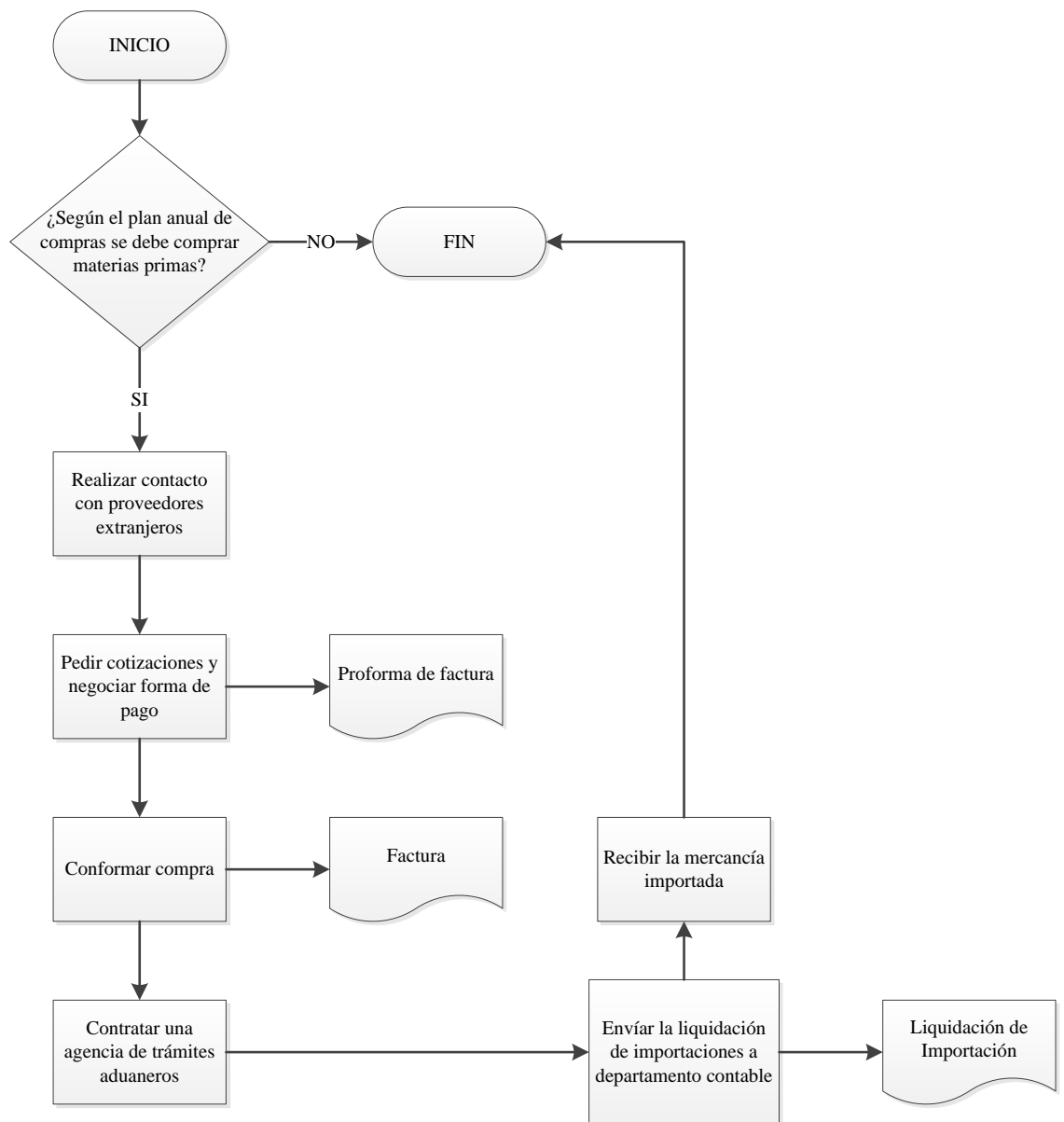
Esta área está formada por contabilidad, compras, ventas y crédito y cobranza. Contabilidad está encargada de realizar los registros y análisis contables; compras realiza todo el proceso de compras locales e importaciones de las materias primas y demás suministros que sean requeridos; ventas tiene como tarea contactar a los proveedores y realizar las importaciones y compras de materiales y suministros, también se encarga de las ventas y se encarga del marketing de los productos y la marca; y crédito y cobranza realiza todo el análisis de cartera y la gestión de cobro de la misma.

Compras

Importación de materias primas

El departamento de producción elabora el presupuesto anual de compras de materias primas junto al gerente general, quien es el que realiza los contactos con los proveedores extranjeros, pide emitan las cotizaciones, negocia la forma de pago y aprueba las compras, posteriormente pasa la factura al encargado de importaciones quien contrata una agencia de trámites aduaneros que realiza el proceso de desaduanización.

Un especialista de la aduana emite la liquidación de importaciones, que es enviado al departamento contable para su registro, la mercadería es retirada de la aduana y transportada por la agencia contratada hasta la fábrica de la empresa.

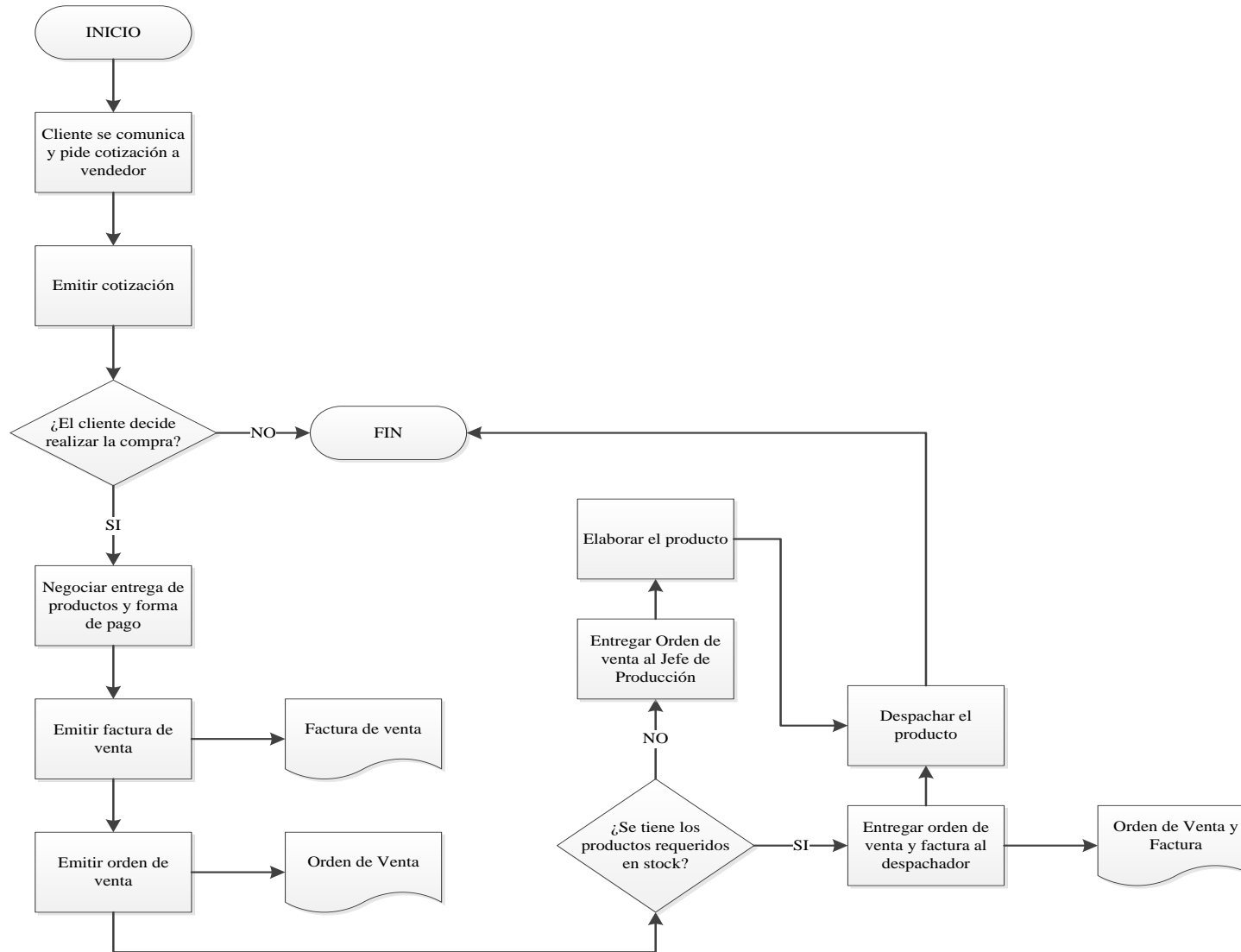


Ventas

Ventas de mercadería

El cliente se comunica con los vendedores, pide la cotización de una lista de productos, se crea la proforma y se la envía al cliente. El cliente decide realizar la compra y negocia la entrega de los productos y la forma de pago con el vendedor.

El vendedor emite la orden de venta y la factura. Si los productos ya están en stock, el vendedor entrega los comprobantes al despachador para que realice la entrega inmediata de producto, pero si se debe procesar, el vendedor entrega la orden de venta al jefe de producción y otra más la factura al despachador, el jefe de producción crea la orden de producción y los productos son elaborados y posteriormente entregados al cliente.

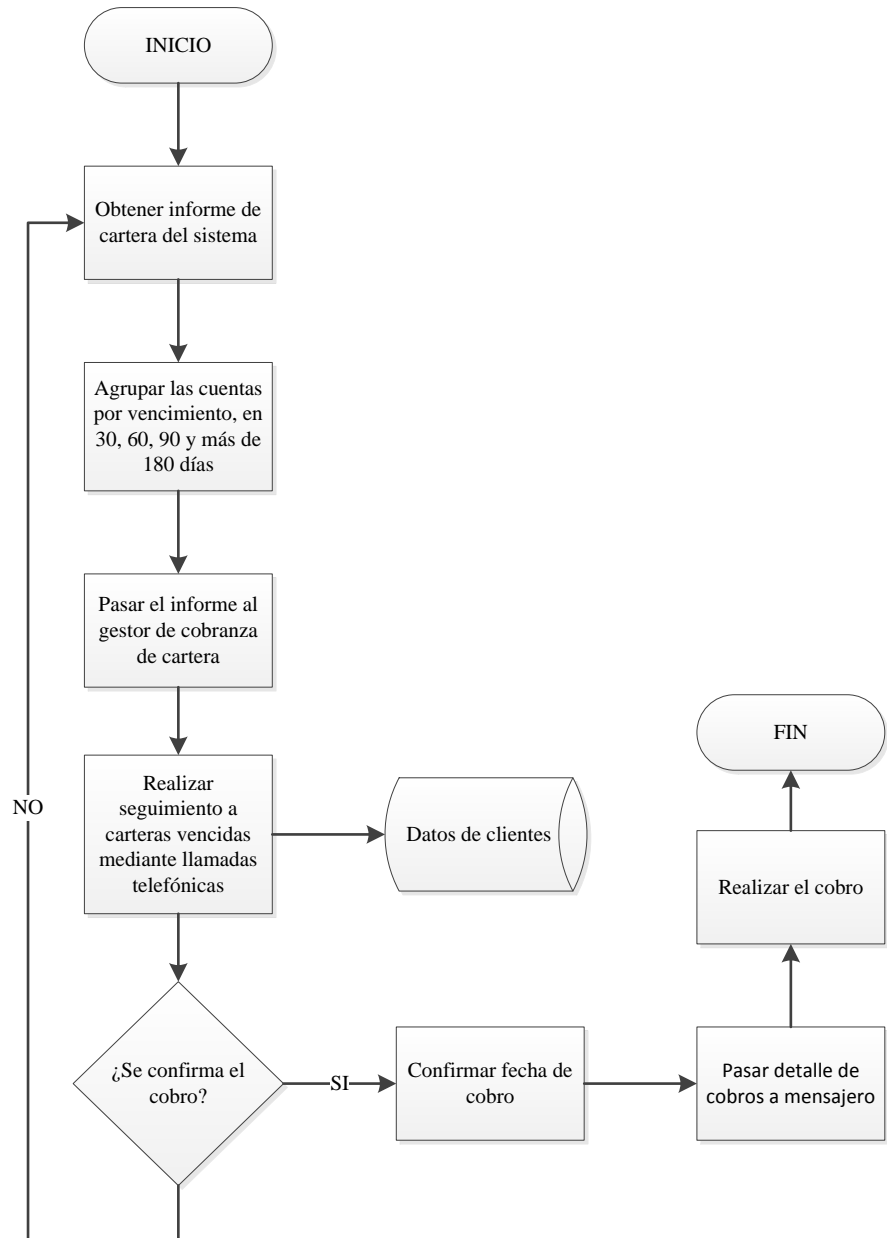


Cobranza y crédito

Proceso de cobranza de cartera

El jefe de crédito y cobranza obtiene un informe de cartera del sistema, con el que realiza un análisis de la cuentas de cartera que mantiene la empresa y así determina y agrupa las mismas dependiendo del tiempo de vencimiento que tengan, sea este 30, 60, 90, o más de 180 días.

Este análisis se transfiere al encargado de la gestión de cobranza, que realiza el seguimiento mediante llamadas telefónicas a estos clientes, utilizando la base de datos del sistema. El gestor trata de persuadir al cliente para que realice el pago y el anota el lugar y fecha en la que se puede retirar el cheque. Y este detalle lo entrega al mensajero para que realice los cobros respectivos.



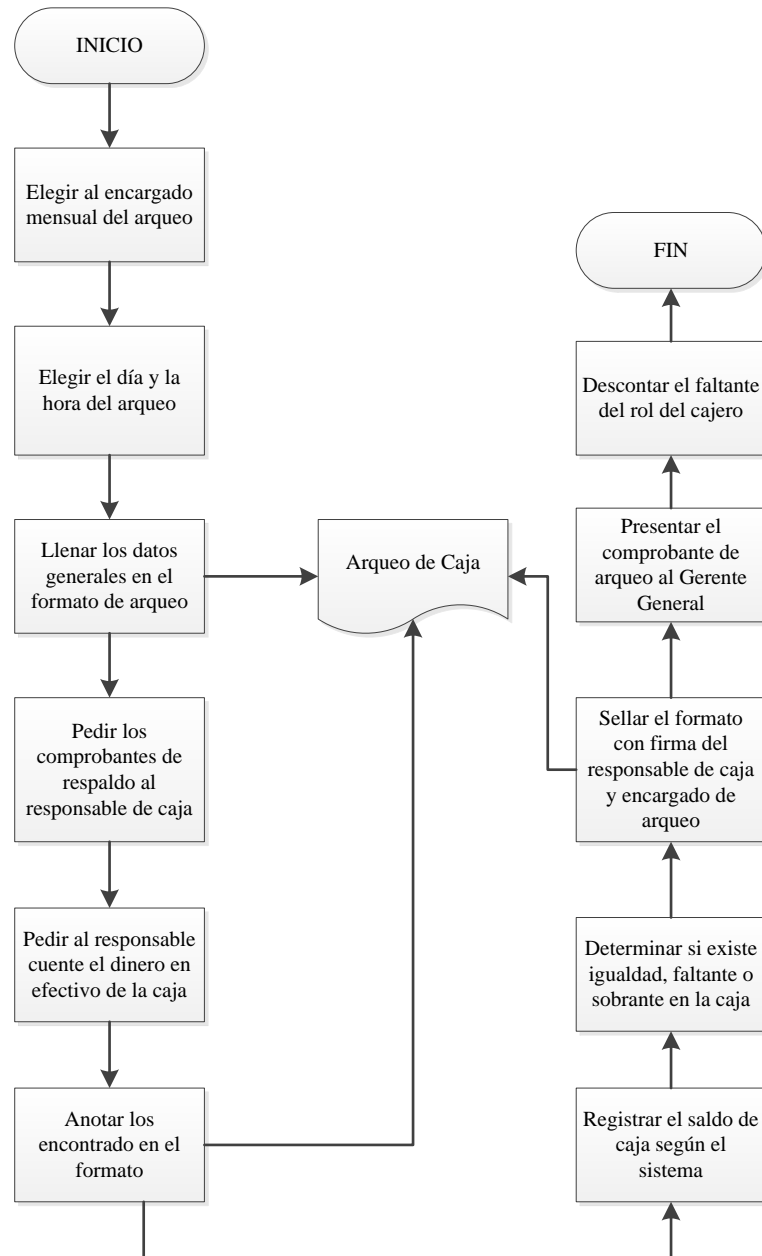
Contabilidad

Arqueo de Caja Chica

El responsable de realizar los arqueos de caja chica mensuales es uno de los asistentes de contabilidad, esta persona decide el día y la hora del arqueo. El día elegido, llena los datos generales en el formato de arqueo, lugar, fecha, hora y nombre del responsable de caja.

Posteriormente pide al responsable de caja chica que presente todos los documentos que posea de respaldo facturas y otros documentos y se le pide que cuente el dinero según su denominación. El encargado del arqueo anota todo lo presentado en su formato y lo compara con el saldo según el sistema; de esta manera determina si existe igualdad, sobrante o faltante. Para finalizar las dos personas firman el reporte y el encargado lo presenta al gerente financiero con las novedades encontradas.

Si existe faltante se descuenta del rol de pagos del responsable, pero si esta situación se repite varias veces, el departamento de recursos humanos analiza la situación y determina si es necesario dar por finalizado el contrato de la persona.

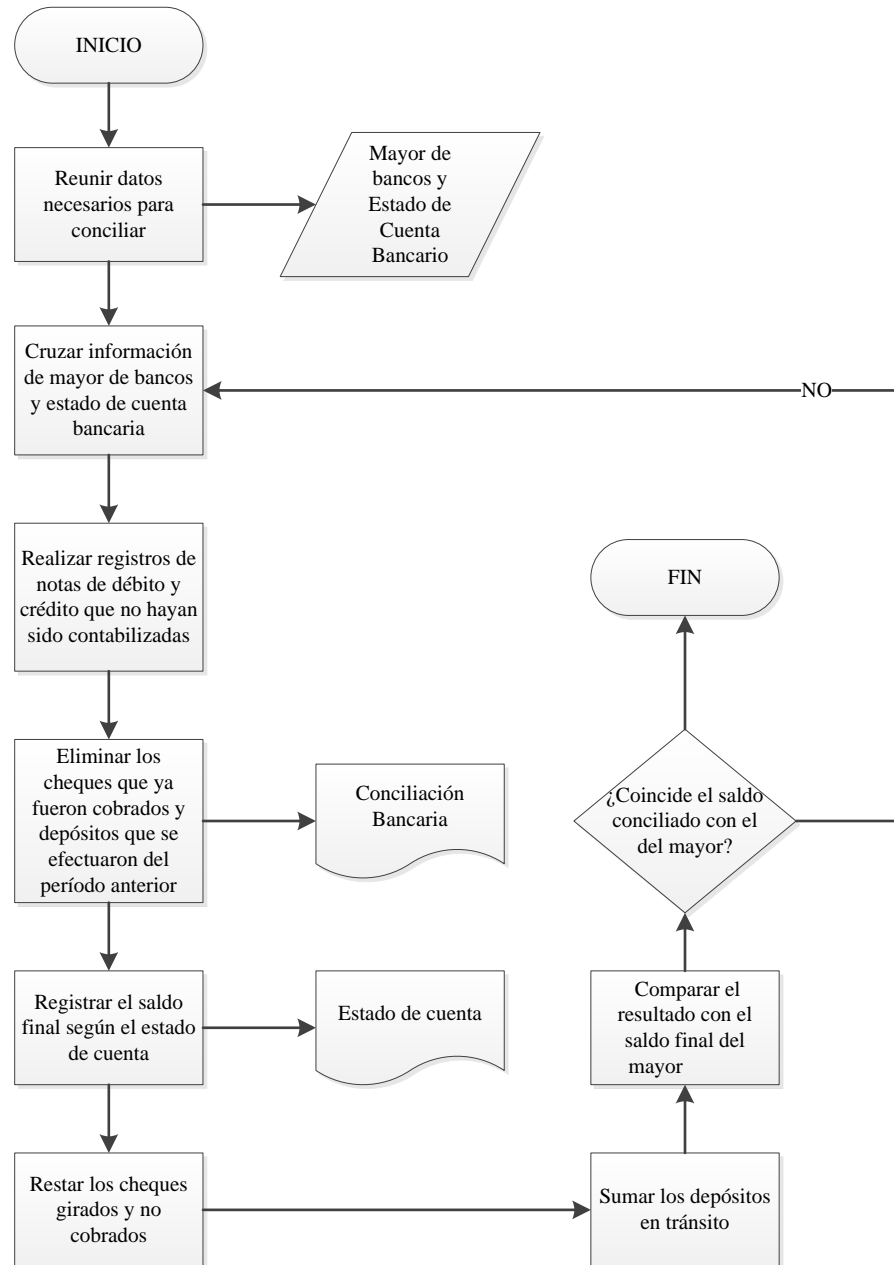


Conciliación Bancaria

El asistente contable recibe el estado de cuenta de la entidad bancaria, revisa su conciliación anterior y pasa esta información al presente mes, comparando el libro mayor del banco con el estado de cuenta que es enviado por la institución bancaria. Se van cruzando las transacciones y contabiliza las notas de débito y crédito que no han sido registradas.

En el formato de conciliación el asistente elimina los cheques girados que ya fueron cobrados y los depósitos que estaban en tránsito y que ya se efectuaron. Enlista los cheques que no han sido cobrados y los depósitos que no están registrados en el banco.

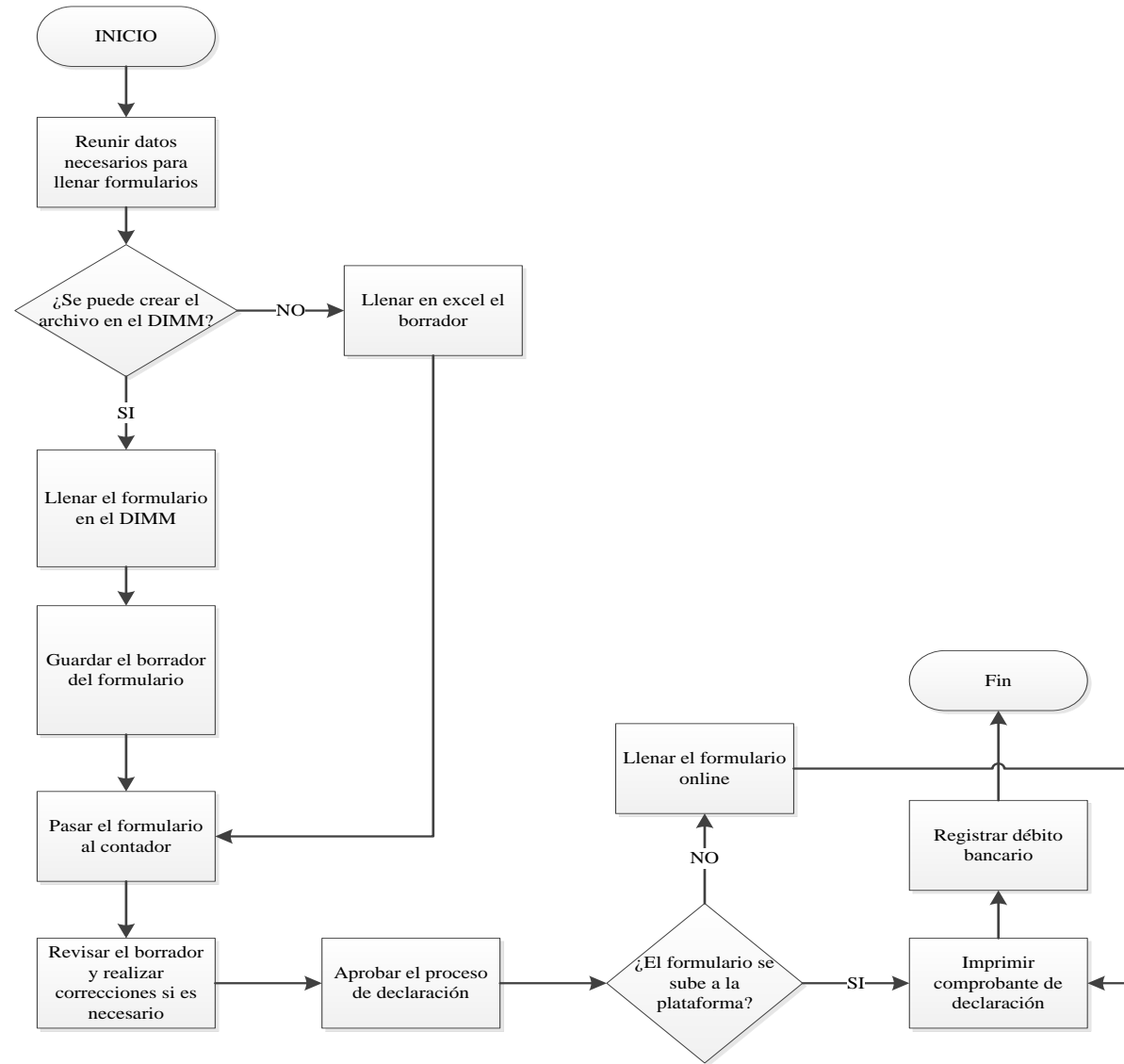
En la conciliación bancaria registra el saldo final según el estado de cuenta bancario, resta los cheques girados y no cobrados y suma los depósitos en tránsito y así se determina el saldo conciliado que debe ser igual al saldo final de bancos según libros. Este proceso se realiza en todas las cuentas bancarias que tiene la empresa.



Declaración de formularios

El día 10 de cada mes el asistente de contabilidad llena los formularios que la empresa está en obligación de presentar en el SRI, utilizando el DIMM, en caso del IVA y del ATS y llena un borrador en caso de las retenciones en la fuente del impuesto a la renta.

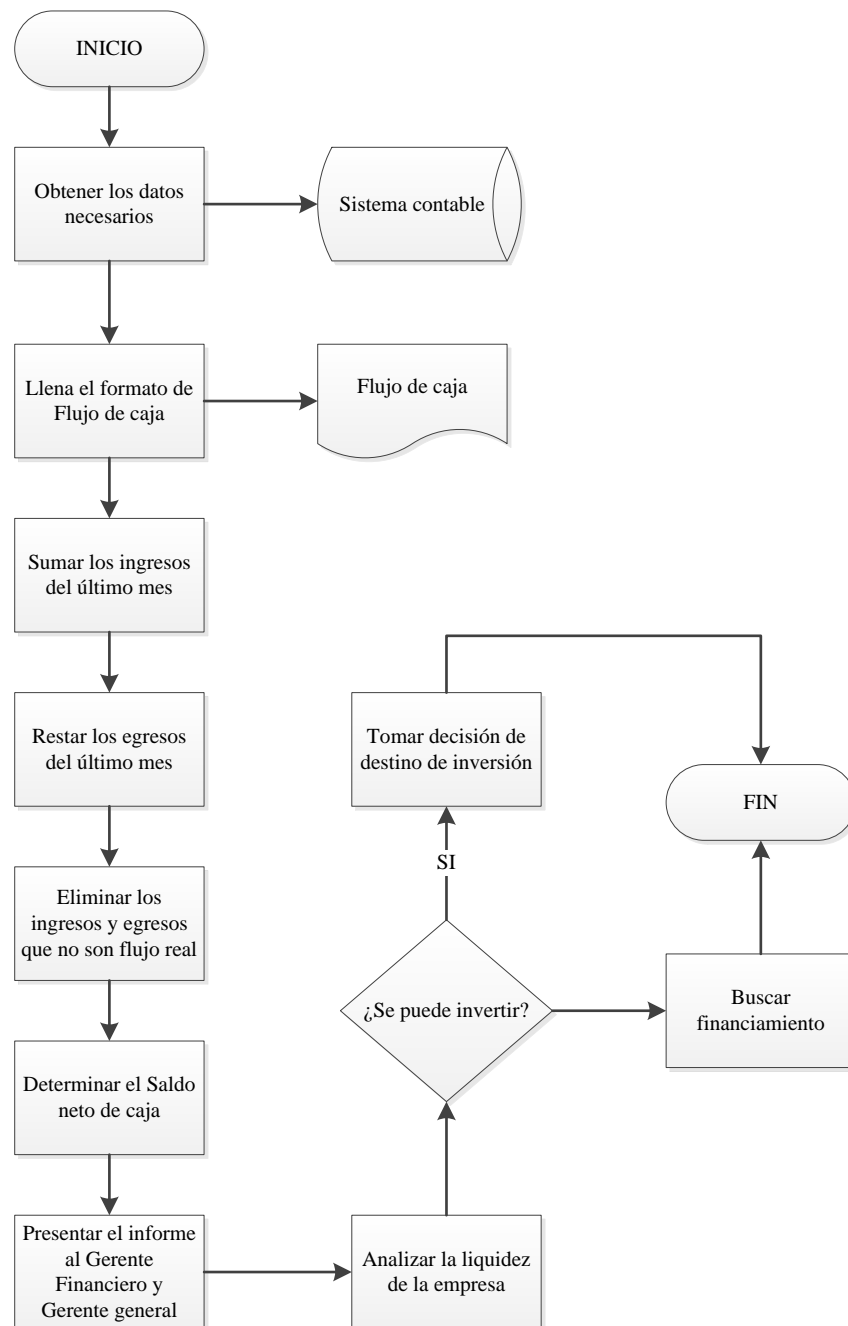
Al siguiente día el contador revisa la información que le presenta el asistente, realiza correcciones si es necesario y da la aprobación para subir la información a la plataforma del SRI. El asistente ingresa en la página del SRI con la clave de la empresa, carga las declaraciones permitidas y llena el formulario 103 en línea, imprime los comprobantes de las declaraciones y las archiva. Finalmente los valores a pagar son debitados de la cuenta bancaria autorizada.



Evaluación de Flujos de Caja mensuales

El contador en cada cierre de mes elabora el flujo de caja, este permite a los administradores conocer cómo se encuentra la liquidez de la empresa para la toma de decisiones. Tomando en cuenta los datos del último mes, en este informe se presentan se los ingresos a los que se le restan los egresos, se eliminan las partidas que no representan efectivo, como las depreciaciones y así se determina el saldo de caja

El informe es presentado mensualmente al Gerente Financiero y Gerente General quienes lo analizan y dependiendo de la liquidez de la empresa toman decisiones de inversión o financiamiento.



3.2. MATRIZ DE RIESGOS

Para la elaboración de la matriz de riesgos se utilizó un cuestionario valorado en 100 puntos por cada área de la empresa, está se aplicó los responsables de cada área para medir el riesgo de la misma. En esta evaluación se medirá el nivel de confianza y el nivel de riesgo de la siguiente manera:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Óptima}}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 1 - \text{Nivel de Confianza}$$

En la siguiente tabla se presenta el nivel de riesgo y nivel de confianza dependiendo de los porcentajes que se obtenga con la aplicación de los cuestionarios:

	RIESGO	CONFIANZA
0% - 17%	BAJO	ALTA
18% - 35%	MEDIO	MEDIA
36% EN ADELANTE	ALTO	BAJA

A continuación se presenta el cuestionario para determinar el riesgo que se realizó con las respectivas valoraciones:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO

ÁREA DE PRODUCCIÓN

VALORACIÓN	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	
	SI	NO	N/A	Calificación Obtenida	Puntaje Óptimo
1. ¿El desperdicio de materia prima es mínimo?		X		0	5
2. ¿La máquina Desbobinadora se encuentra en óptimas condiciones?	X			10	10
3. ¿La máquina Roll former se encuentra en óptimas condiciones?		X		0	10
4. ¿La máquina Slitter se encuentra en óptimas condiciones?	X			10	10
5. ¿La máquina Troquel Cizalla se encuentra en óptimas condiciones?	X			10	10
6. ¿La máquina Perfiladora se encuentra en óptimas condiciones?	X			10	10
7. ¿La máquina Plegadora se encuentra en óptimas condiciones?	X			10	10
8. ¿La maquinaria Amoladora se encuentra en óptimas condiciones?	X			10	10
9. ¿Considera que el uso de herramientas electrónicas es adecuado?	X			5	5
10. ¿Considera que el manejo de documentos internos del área de producción es adecuado?		X		0	6
11. ¿Los errores en productos terminados son mínimos?	X			7	7
12. ¿La maquinaria recibe mantenimiento periódico?	X			7	7
TOTAL				79	100

Nivel de Confianza

79%

Nivel de Riesgo

21%

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO

ÁREA DE LOGÍSTICA

VALORACIÓN	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	
	SI	NO	N/A	Calificación Obtenida	Puntaje Óptimo
1. ¿Existe la seguridad necesaria para salvaguardar los productos almacenados en bodega?	X			16	16
2. ¿Se realiza un control en la recepción y despacho de suministros en la bodega?	X			16	16
3. ¿Los productos y las bodegas están protegidos en caso de siniestros?	X			12	12
4. ¿Considera que son buenas las condiciones de almacenaje?	X			10	10
5. ¿Considera que el manejo de documentos internos del área es adecuado?		X		0	10
6. ¿Las entregas de materiales a bodega se realizan a tiempo?		X		0	14
7. ¿Se realizan conteos físicos de inventarios?		X		0	11
8. ¿Los vehículos son utilizados exclusivamente para actividades propias de la empresa?	X			8	11
TOTAL				62	100

Nivel de Confianza

62%

Nivel de Riesgo

38%

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO

ÁREA ADMINISTRATIVA

VALORACIÓN	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	
	SI	NO	N/A	Calificación Obtenida	Puntaje Óptimo
1. ¿El proceso de reclutamiento se realiza sin inconvenientes?	X			11	12
2. ¿Las herramientas para difundir los anuncios de requerimiento de personal son eficientes?	X			11	12
3. ¿Se realizan las contrataciones en el tiempo adecuado?		X		0	14
4. ¿Considera que los empleados que se contratan son los más idóneos?	X			16	17
5. ¿Se realiza el control de horarios de entrada y salida del personal?	X			9	9
6. ¿Los roles de pago y roles de beneficios sociales se elaboran oportunamente?	X			14	14
7. ¿Los pagos de los sueldos se hacen puntualmente?	X			11	11
8. ¿Considera que el manejo de documentos internos del área es adecuado?		X		11	11
TOTAL				83	100

Nivel de Confianza

83%

Nivel de Riesgo

17%

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO

ÁREA FINANCIERA

VALORACIÓN	RESPUESTAS			PONDERACIÓN	
	SI	NO	N/A	Calificación Obtenida	Puntaje Óptimo
1. ¿Considera efectivo el trabajo que realiza la agencia desaduanizadora con la que trabajan?	X			11	11
2. ¿Los clientes se encuentran satisfechos de la atención que reciben?	X			11	11
3. ¿Se realiza un análisis mensual de las cuentas vencidas?	X			13	13
4. ¿La gestión de recuperación de cartera es la adecuada?		X		0	13
5. ¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?	X			13	13
6. ¿Los formularios de declaraciones son declarados hasta las fechas establecidas?		X		0	13
7. ¿Los formularios son declarados sin ningún tipo de error?		X		0	13
8. ¿Se realiza análisis de flujo de caja mensual?	X			13	13
TOTAL				61	100

Nivel de Confianza

61%

Nivel de Riesgo

39%

A partir de estos cuestionarios se elaboró la siguiente Matriz de Riegos:

MATRIZ DE RIESGO EMPRESA "KU-BIEC S.A."

RIESGO	COLOR
ALTO	ROJO
MEDIO	AMARILLO
BAJO	VERDE

ÁREA	PROCEDIMIENTOS	RIESGO	NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONTROL		CONTROL DEL LA EMPRESA
					SÍ	NO	
PRODUCCIÓN	Proceso de desdoblamiento de bobinas en máquina desdobladora	Paralización de la producción por avería en la máquina Desdobladora	MEDIO	AMARILLO	X		Supervisión de operador de máquina
	Proceso de transformación en la máquina Rollformer	Paralización de la producción por avería en la máquina Roll former	MEDIO	AMARILLO	X		Supervisión de operador de máquina
		Errores en productos terminados	MEDIO	AMARILLO	X		Verificación de cumplimiento de estándares de calidad
	Proceso de corte en la máquina Slitter	Paralización de la producción por avería en la máquina Slitter	MEDIO	AMARILLO	X		Supervisión de operador de máquina
		Errores en los cortes de los flejes	MEDIO	AMARILLO	X		Seguimiento de los obreros en todo el proceso de producción
		Desperdicio de materias primas	MEDIO	AMARILLO	X		Seguimiento de los obreros en todo el proceso de producción
	Proceso de corte en la máquina Troquel Cizalla	Paralización de la producción por avería en la máquina Troquel Cizalla	MEDIO	AMARILLO	X		Supervisión de operador de máquina
		Errores en los cortes de los flejes	MEDIO	AMARILLO	X		Seguimiento de los obreros en todo el proceso de producción
		Desperdicio de materias primas	MEDIO	AMARILLO	X		Seguimiento de los obreros en todo el proceso de producción
	Proceso de transformación en la máquina Perfiladora	Paralización de la producción por avería en la máquina Perfiladora	MEDIO	AMARILLO	X		Supervisión de operador de máquina
		Errores en productos terminados	MEDIO	AMARILLO	X		Verificación de cumplimiento de estándares de calidad

ÁREA	PROCEDIMIENTOS	RIESGO	VALOR DE RIESGO	RIESGO	CONTROL		CONTROL DEL LA EMPRESA
					SÍ	NO	
PRODUCCIÓN	Proceso de limpieza máquinas amoladoras	Paralización de la limpieza por avería en máquinas amoladoras	MEDIO		X		Supervisión de operadores de máquinas amoladoras
		Errores en productos terminados	MEDIO		X		Supervisión de tinturado de vigas
	Proceso de transformación en la máquina Plegadora	Paralización de la producción por avería en la máquina Plegadora	MEDIO		X		Supervisión de operador de máquina
		Errores en productos terminados	MEDIO		X		Verificación de cumplimiento de estándares de calidad
	Proceso de soldaduras con equipo eléctrico	Accidente con los aparatos eléctricos	MEDIO		X		Capacitaciones a los obreros sobre el manejo de herramientas eléctricas
	Administración de documentos internos del área	Pérdida o mal manejo de documentos internos	MEDIO		X		Comprobantes internos numerados y archivos
	Manejo de máquinas por los operarios	Riesgos laborales de los operarios	MEDIO		X		Utilización de cascos protectores
	Mantenimiento de la maquinaria	Mantenimiento ineficiente a la maquinaria	MEDIO			X	
LOGÍSTICA	Recepción y almacenamiento de materias primas	Errores en la recepción de materiales en la bodega	MEDIO		X		Verificación en momento de recepción de mercadería - Registro en Kardex
		Robos o pérdidas de materia prima en la bodega	MEDIO		X		Camaras de seguridad filmando las 24 horas en la bodega
	Entregas de materias primas a bodega por requisiciones	Errores en entrega de materias primas a la fabrica	MEDIO		X		Verificación en momento de recepción de mercadería - Registro en Kardex
	Despacho de productos terminados	Errores en el procedimiento de embalaje	MEDIO			X	
		Errores en el despacho de productos terminados	MEDIO		X		Verificación en momento de recepción de mercadería - Registro en Kardex

ÁREA	PROCEDIMIENTOS	RIESGO	VALOR DE RIESGO	RIESGO	CONTROL		CONTROL DEL LA EMPRESA	
					SÍ	NO		
ADMINISTRACIÓN	Reclutamiento de empleados	Contratación de empleados no compatibles con los perfiles necesarios	BAJO		X		Pruebas de conocimiento, psicológicas y de desempeño.	
		Pérdida o mala administración de los documentos internos del área de administrativa	BAJO		X		Comprobantes internos numerados y archivos	
	Control de asistencia de empleados	Atrasos y faltas de los trabajadores	BAJO		X		Todos los empleados deben registrar su ingreso y salida en el lector táctil. Y seguimiento de los mismos.	
		Pérdida o mala administración de los documentos internos del área de administrativa	BAJO		X		Comprobantes internos numerados y archivos	
FINANZAS	Compras	Mal servicio de la agencia desaduanizadora	ALTO			X		
		Pérdida o mala administración de los documentos internos del área de administrativa	ALTO		X		Comprobantes internos numerados y archivos	
	Ventas	Mal desempeño y mala prestación de servicio al cliente	ALTO				X	
		Pérdida o mala administración de los documentos internos del área de administrativa	ALTO		X		Comprobantes internos numerados y archivos	
	Gestión de recuperación de cartera de la empresa	Mala gestión de recuperación de cartera de la empresa	ALTO		X		Verificación mensual de cartera recuperada.	
	Gestión de manejo del efectivo	Mal gestión de manejo del efectivo	ALTO		X		Arqueos de caja mensuales	
	Gestión de cuentas bancarias	Mal manejo de cuentas bancarias	ALTO		X		Elaboración de conciliaciones bancarias	
	Declaraciones al SRI	Presentación de formularios sustitutivos	ALTO		X		Revisión y verificación previa a declaraciones	
		Presentación de declaraciones atrasadas	ALTO		X		Elaboración oportuna de declaraciones	
	Elaboración de roles de pago	Errores en roles de pagos	ALTO				X	
	Evaluación de flujos de caja	Evaluación de liquidez	ALTO		X		Revisión de flujos de caja por parte del Gerente Financiero y Gerente General	

3.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber analizado las áreas críticas de la empresa, se llevó a cabo una serie de pruebas para evaluar el cumplimiento de los procesos que se desarrollan en cada una de estas áreas, estas pruebas se basaron en un seguimiento de los procedimientos, la identificación del tipo de procedimiento, sea actividad o control, la medición del grado de cumplimiento de mismo, un análisis de cómo se está llevando a cabo el procedimiento y un posible indicador con el que se podría medir el cumplimiento de los mismos. Los resultados de las pruebas realizadas se presentan a continuación:

Elaboración de Cubiertas

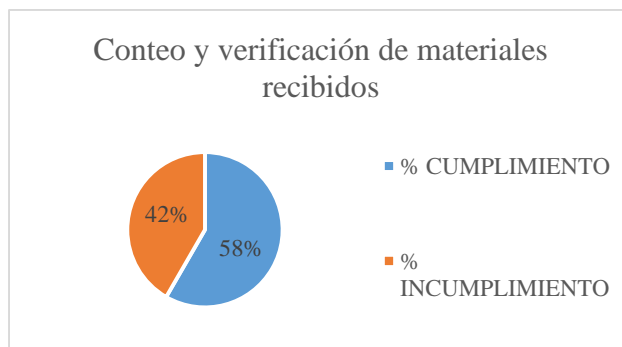
En este proceso se llevó a cabo el seguimiento de 12 órdenes de producción de cubiertas, en los que se fue verificando el cumplimiento de cada uno de los procedimientos que se presentaron en el flujograma.

Para los resultados obtenidos de la aplicación de estas pruebas se determinó que el nivel de aceptabilidad de incumplimiento es del 10%, es decir se puede aceptar un cumplimiento mínimo del 90% para definir que se está cumpliendo con la actividad o control. A continuación se presenta un cuadro con el análisis del presente proceso:

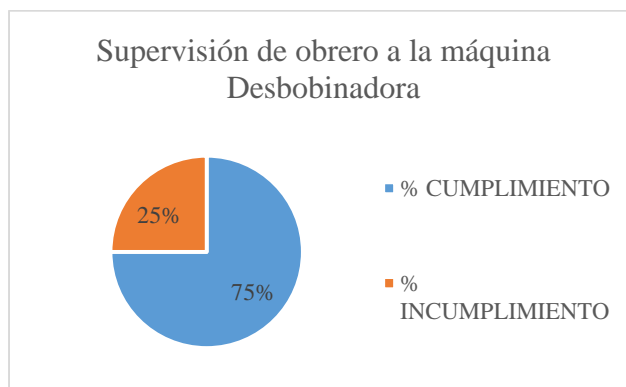
PROCEDIMIENTOS	TIPO DE PROCEDIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Entrega de Orden de venta	Control	100%	0%	La entrega de las órdenes de venta al jefe de producción se realizaron normalmente	CUMPLE	
Envío de Orden de requisición a bodega	Control	100%	0%	El Jefe de Producción envió las órdenes de requisición a la bodega oportunamente	CUMPLE	
Recepción de materiales requeridos	Actividad	92%	8%	No se recibió una de las órdenes de requisición a tiempo	CUMPLE	
Conteo y verificación de materiales recibidos	Control	58%	42%	La cuarta parte de las materias primas que se recibió en la fábrica no fueron revisadas ni contadas. Este procedimiento de control no se está aplicando correctamente	NO CUMPLE	Número de errores en recepción de materiales
Recepción de Orden de producción	Control	92%	8%	Existe un mínimo incumplimiento en la recepción de orden de producción, y está se dio por una error del Jefe de Producción	CUMPLE	
Colocación de las bobinas en máquina Desbobinadora	Actividad	100%	0%	La colocación de las bobinas en la máquina desbobinadora se realiza correctamente	CUMPLE	
Supervisión de obrero a la máquina Desbobinadora	Control	75%	25%	La supervisión por parte del obrero no se está realizando adecuadamente en el 25% de las ordenes producidas. Este procedimiento de control no se está realizando adecuadamente	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Máquina desenrolla bobinas	Actividad	100%	0%	No existe problemas, ni deficiencias en el proceso de desenrollado que realiza la máquina Desbobinadora.	CUMPLE	
Traslado automático de a máquina Slitter	Actividad	100%	0%	El traslado de la máquina desbobinadora a la máquina Slitter se da sin ninguna complicación.	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a operador de máquina Slitter	Control	92%	8%	Existe un mínimo incumplimiento en la entrega de la orden de producción de un operador a otro.	CUMPLE	

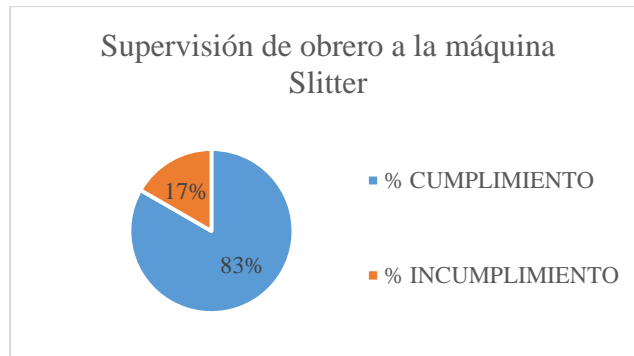
PROCEDIMIENTOS	TIPO DE PROCEDIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Corte de bobina desenrollada por máquina Slitter	Actividad	100%	0%	El corte de las bobinas desenrolladas se realiza sin inconvenientes.	CUMPLE	
Supervisión de obrero a la máquina Slitter	Control	83%	17%	La supervisión por parte del operador de la máquina Slitter no se está realizando optimamente. Este proceso de control no se está realizando adecuadamente	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Agrupación de flejes por los obreros	Actividad	100%	0%	La agrupación de flejes que realizan los obreros se realiza adecuadamente.	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a obreros que transportan flejes	Control	92%	8%	Existe un mínimo porcentaje de incumplimiento en el traspaso de la orden de producción a los obreros que transportan los flejes, por descuido del operador de la máquina Slitter.	CUMPLE	
Obreros transportan flejes a máquina Rollformer	Actividad	100%	0%	No existe complicaciones en el transporte de los flejes a la máquina Rollformer.	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a operador de máquina Rollformer	Control	92%	8%	Existe a penas un 8% de incumplimiento en la entrega de la orden de producción al operador de la máquina Rollformer.	CUMPLE	
Máquina Rollformer realiza la conformación de cubiertas	Actividad	100%	0%	No existió complicaciones en la conformación de la cubiertas que realiza la máquina Roll Former	CUMPLE	
Traslado de productos terminados a bodega	Actividad	83%	17%	Un 17% de las órdenes de producción no fueron trasladadas a bodega, los operarios las dejaron en la fabrica.	NO CUMPLE	Productos que se quedan en fabrica
Archivo de Órdenes de Producción	Control	67%	33%	Un 33% de las órdenes de producción revisadas no fueron archivadas al finalizar la producción. Este procedimiento de control es deficiente, porque estás se podrian extraviar.	NO CUMPLE	Número de órdenes de producción archivadas

Como se indica a continuación en el gráfico el 42% de los materiales que recibe la fábrica desde la bodega no son revisados al momento de la recepción, esta actividad de control no se está realizando adecuadamente y puede representar una pérdida de tiempo. Para contrarrestar esto se debería designar a un personal específico la revisión de las recepciones de materias primas desde bodega.



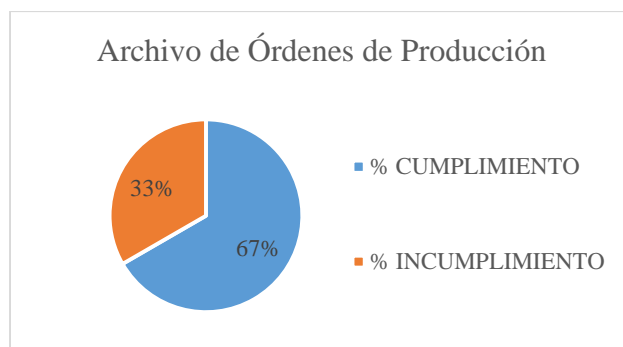
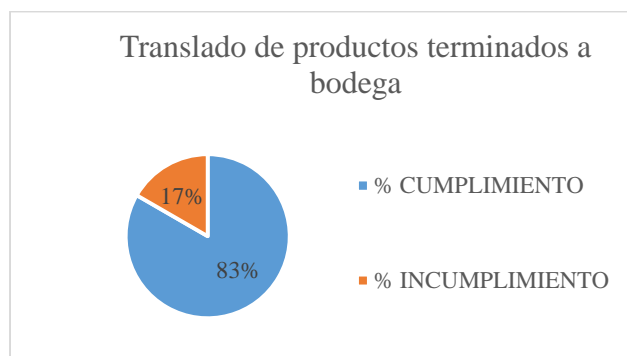
Las pruebas también muestran como se está incumpliendo con los procedimientos de supervisión de las máquinas, esto en algunos casos provoca un incremento de los desperdicios de materia prima. Para evitar esta falta de supervisión de los operarios se debe implementar una supervisión permanente de los mismos e imponer premios al mejor operario del mes, o buscar una forma de motivarlos a mejorar su rendimiento.





Se descubrió que ciertos productos terminados no están siendo almacenados en la bodega al finalizar su procesamiento y la administración de los documentos internos no se está llevando a cabo adecuadamente.

Para mejorar el desarrollo de estos procedimientos se debería designar a un obrero el control del almacenaje de todos los productos terminados y encargar a otro el seguimiento del archivo de los documentos internos del departamento.



Elaboración de perfiles

En este proceso se llevó a cabo el seguimiento de 10 órdenes de producción de perfiles, en estas pruebas se verificó el cumplimiento de todos los procedimientos que conforman este proceso y el manejo de los documentos internos que se presentaron en el flujograma.

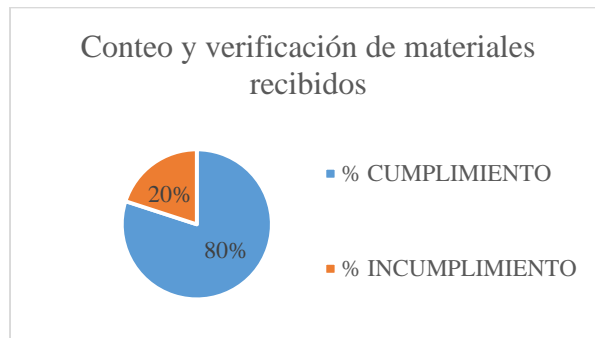
Para los resultados obtenidos luego de la aplicación de las pruebas se determinó que el nivel de aceptabilidad de cumplimiento del procedimiento mínimo debe ser del 90% para definirlo como cumplido. A continuación se presenta un cuadro con el análisis del presente proceso:

PROCEDIMIENTOS	TIPO DE PROCEDIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Entrega de Orden de venta	Control	100%	0%	La entrega de las órdenes de venta al jefe de producción se realizaron normalmente	CUMPLE	
Envío de Orden de requisición a bodega	Control	100%	0%	El Jefe de Producción envió las órdenes de requisición a la bodega oportunamente	CUMPLE	
Recepción de materiales requeridos (Bobinas)	Actividad	90%	10%	Existe un 10% de incumplimiento, esto ocurre porque la bodega tardó en entregar las materias primas.	CUMPLE	
Conteo y verificación de materiales recibidos	Control	80%	20%	La cuarta parte de las materias primas que se recibió en la fabrica no fueron revisadas ni contadas. Este procedimiento de control no se está aplicando correctamente	NO CUMPLE	Número de errores en recepción de materiales
Recepción de Orden de producción por operario máquina Desbobinadora	Actividad	100%	0%	No existió problemas en el traspaso de las órdenes de producción en esta etapa.	CUMPLE	
Colocación de las bobinas en máquina Desbobinadora	Actividad	100%	0%	La colocación de las bobinas en la máquina desbobinadora se realiza correctamente	CUMPLE	
Supervisión de obrero a la máquina Desbobinadora	Control	70%	30%	La supervisión por parte del obrero no se está realizando adecuadamente en el 30% de las órdenes producidas. Este procedimiento de control no se está realizando adecuadamente	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Máquina Desbobinadora desenrolla bobinas	Actividad	100%	0%	El desdoblamiento de las bobinas se realizó sin ningún inconveniente.	CUMPLE	
Traslado automático de a máquina Slitter	Actividad	100%	0%	No existió problemas en el transporte automático de la máquina desbobinadora a la máquina Slitter.	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a operador de máquina Slitter	Control	100%	0%	Existe un 10% de incumplimiento en el traspaso de la orden de producción al operador de la máquina Slitter, este procedimiento no se esta cumpliendo completamente por descuido de los operadores	CUMPLE	

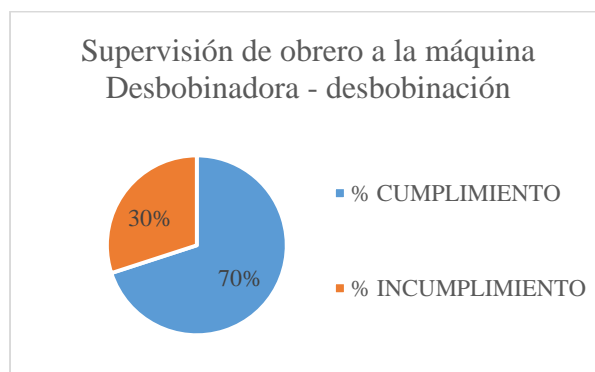
PROCEDIMIENTOS	TIPO DE PROCEDIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Corte de bobina desenrollada por máquina Slitter	Actividad	100%	0%	El corte de las bobinas desenrolladas se realizó sin presentar inconvenientes.	CUMPLE	
Supervisión de obrero a la máquina Slitter	Control	80%	20%	El procedimiento de supervisión de la máquina Slitter no se está realizando adecuadamente, y este es un proceso de control.	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Agrupación de flejes por los obreros	Actividad	100%	0%	La agrupación de flejes que realizan los obreros se realiza adecuadamente.	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a operador máquina Desbobinadora	Control	90%	10%	La entrega de orden de producción al operador de la máquina desbobinadora no se está cumpliendo en un 10%, por descuido de los operadores.	CUMPLE	
Bobinado de flejes cortados	Actividad	100%	0%	La supervisión el proceso de bobinado en la máquina Desbobinadora se realizó adecuadamente.	CUMPLE	
Soldadura de bordes de flejes	Actividad	100%	0%	La soldadura de los bordes de los flejes se realiza sin problemas.	CUMPLE	
Supervisión de operador a la máquina Desbobinadora	Control	80%	20%	Existe un 20% de incumplimiento en la supervisión de la máquina desbobinadora. No se está realizando un procedimiento de control adecuado.	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Desbobina de flejes soldados	Actividad	100%	0%	El desbobinado de flejes se realiza sin inconvenientes.	CUMPLE	
Transporte de flejes a máquina Perfiladora	Actividad	100%	0%	La colocación de las bobinas en la máquina desbobinadora se realiza correctamente	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a operario de máquina Perfiladora	Control	100%	0%	La colocación de las bobinas en la máquina desbobinadora se realiza correctamente	CUMPLE	

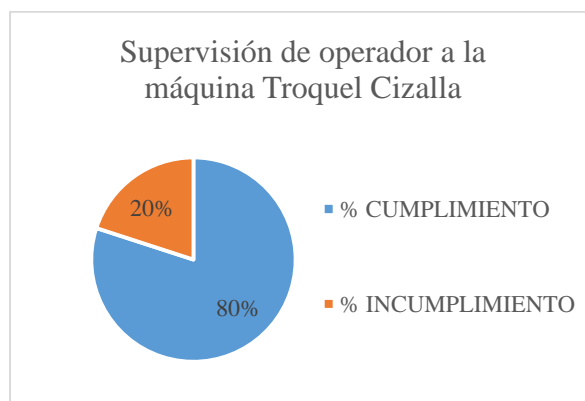
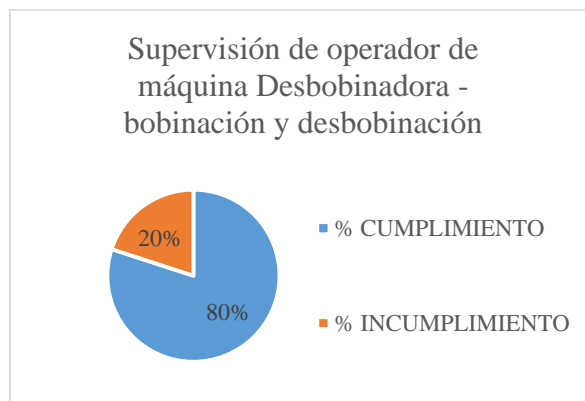
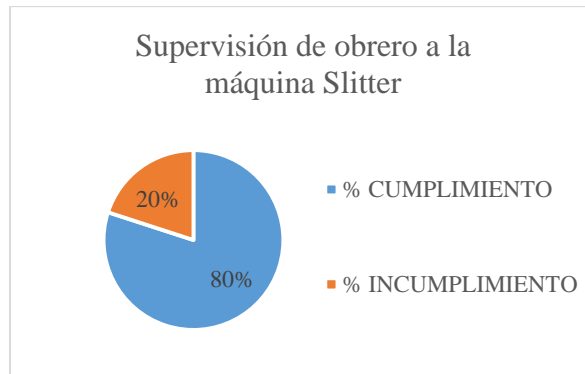
PROCEDIMIENTOS	TIPO DE PROCEDIMIENTO	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Obrero alinea primer fleje en rodillos de máquina Perfiladora	Actividad	100%	0%	La colocación de las bobinas en la máquina desboninadora se realiza correctamente	CUMPLE	
Máquina Perfiladora da forma a flejes	Actividad	100%	0%	La conformación de los perfiles se realiza sin problemas.	CUMPLE	
Supervisión de operador a la máquina Perfiladora	Control	90%	10%	Existe un 10% de incumplimiento de la supervisión de la máquina perfiladora, no se está cumpliendo con este procedimiento de control	CUMPLE	
Traslado automático a máquina Troquel Cizalla	Actividad	100%	0%	El traslado automático de la máquina perfiladora a la máquina Troquel cizalla se realiza sin problemas.	CUMPLE	
Corte de perfiles por máquina Troquel Cizalla	Actividad	100%	0%	El corte de perfiles en la máquina Troquel Cizalla se realiza según las especificaciones.	CUMPLE	
Supervisión de operador a la máquina Troquel Cizalla	Control	80%	20%	Existe un 20% de incumplimiento en la supervisión de la máquina Troquel Cizalla. No se esta realizando un procedimiento de control adecuado.	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Traslado de productos terminados a bodega	Actividad	80%	20%	El 20% de las órdenes de producción revisadas no fueron trasladadas a bodega, los operarios las dejaron en la fabrica.	NO CUMPLE	Productos que se quedan en fabrica
Archivo de Órdenes de Producción	Control	80%	20%	El 20% de las órdenes de producción no se archivaron	NO CUMPLE	Número de órdenes de producción archivadas

El 20% de los materiales que bodega entrega a la fábrica no son revisados antes de su recepción, esta actividad de control no se está realizando adecuadamente y puede representar una pérdida de tiempo. Para contrarrestar esto se debería designar a un personal específico la revisión de las recepciones de materias primas desde bodega.



Las pruebas también muestran como se está incumpliendo con los procedimientos de supervisión de las máquinas, esto en algunos casos provoca un incremento de los desperdicios de materia prima. Para evitar esta falta de supervisión de los operarios se debe implementar una supervisión permanente de los mismos e imponer premios al mejor operario del mes, o buscar una forma de motivarlos a mejorar su rendimiento.

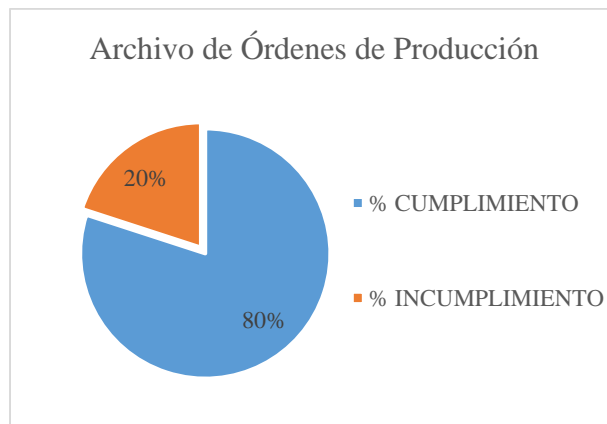
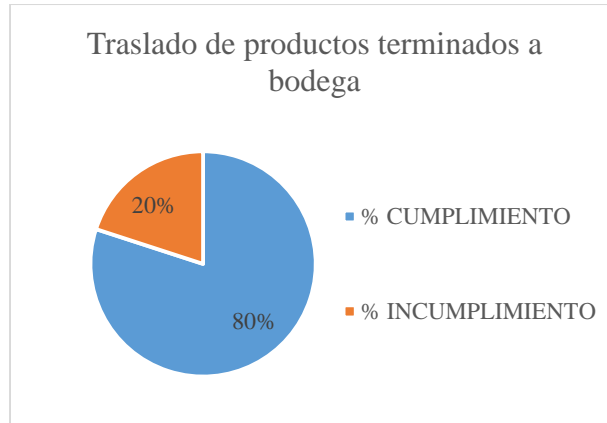




Se descubrió que ciertos productos terminados no están siendo almacenados en la bodega al finalizar su procesamiento y la administración de los documentos internos no se está llevando a cabo adecuadamente.

Para mejorar el desarrollo de estos procedimientos se debería designar a un obrero el control del almacenaje de todos los productos terminados y encargar

a otro el seguimiento del archivo de los documentos internos del departamento.



Elaboración de vigas

En este proceso se dio seguimiento a 5 órdenes de producción de vigas de perfiles, en estas pruebas se analizó el cumplimiento de los procedimientos de este proceso, que se presentaron en el flujograma incluyendo el manejo de los documentos internos de la fábrica.

Para los resultados obtenidos, después de realizar las pruebas se determinó que el nivel mínimo de cumplimiento para cada procedimiento debe ser del 90% para que este sea considerado cumplido. A continuación se presenta un cuadro con el análisis del presente proceso:

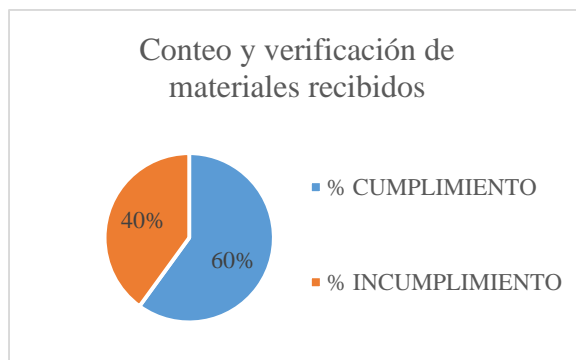
PROCEDIMIENTOS	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ACTIVIDAD O CONTROL	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Entrega de Orden de venta	100%	0%	Control	La entrega de las órdenes de venta al jefe de producción se realizaron normalmente	CUMPLE	
Envío de Orden de requisición a bodega	100%	0%	Control	El Jefe de Producción envió las ordenes de producción oportunamente.	CUMPLE	
Recepción de materiales requeridos	100%	0%	Actividad	No se presento problemas en la recepción de materias primas.	CUMPLE	
Conteo y verificación de materiales recibidos	60%	40%	Control	En un 40% de las ordenes de producción las materias primas que se recibieron no fueron revisadas ni contadas. Este procedimiento de control no se está aplicando correctamente	NO CUMPLE	Número de errores en recepción de materiales
Recepción de Orden de producción por operario máquina Desbobinadora	100%	0%	Actividad	No existió problemas en el traspaso de las ordenes de producción en esta etapa.	CUMPLE	
Colocación de las bobinas en máquina Desbobinadora	100%	0%	Actividad	La colocación de las bobinas en la máquina desbobinadora se realiza correctamente	CUMPLE	
Supervisión de obrero a la máquina Desbobinadora	60%	40%	Control	La supervisión por parte del obrero no se está realizando adecuadamente en el 25% de las ordenes producidas. Este procedimiento de control no se está realizando adecuadamente	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Máquina Desbobinadora desenrolla bobinas	100%	0%	Actividad	El desdoblamiento de las bobinas se realizó sin ningún inconveniente.	CUMPLE	
Traslado automático de a máquina Slitter	100%	0%	Actividad	No existió problemas en el transporte automático de la máquina desbobinadora a la máquina Slitter.	CUMPLE	

PROCEDIMIENTOS	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ACTIVIDAD O CONTROL	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Entrega de Orden de producción a operador de máquina Slitter	100%	0%	Control	No existió problemas en el transporte automático de la máquina desbobinadora a la máquina Slitter.	CUMPLE	
Corte de bobina desenrollada por máquina Slitter	100%	0%	Actividad	No existió inconvenientes en el corte de las bobinas desenrolladas por la máquina Slitter	CUMPLE	
Supervisión de obrero a la máquina Slitter	100%	100%	Control	El procedimiento de supervisión de la máquina Slitter no se está realizando adecuadamente. No se está realizando un adecuado control.	CUMPLE	
Agrupación de flejes por los obreros	100%	0%	Actividad	La agrupación de flejes que realizan los obreros se realiza adecuadamente.	CUMPLE	
Traslado a máquina Troquel Cizalla	100%	0%	Actividad	El traslado de los flejes de la máquina Slitter a al Troquel Cizalla se realiza adecuadamente.	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a operador máquina Troquel Cizalla	100%	0%	Control	El traspaso de las órdenes de producción en esta etapa se realizó adecuadamente.	CUMPLE	
Corte de perfiles por máquina Troquel Cizalla	100%	0%	Actividad	El procedimiento de corte de perfiles en la máquina Troquel Cizalla se realizó sin inconvenientes.	CUMPLE	
Supervisión de operador de máquina Troquel Cizalla	80%	20%	Control	El procedimiento de supervisión de la máquina Slitter no se está cumpliendo en un 20%. Este control no se está realizando correctamente.	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Traslado de cortes a máquina Plegadora	100%	0%	Actividad	El traslado de las partes cortadas a la máquina plegadora se dio sin inconvenientes.	CUMPLE	

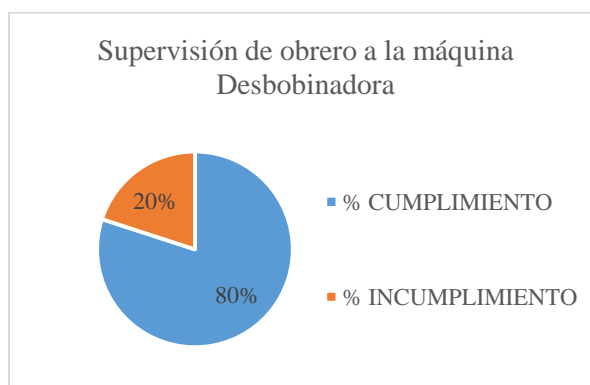
PROCEDIMIENTOS	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ACTIVIDAD O CONTROL	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Entrega de Orden de producción a operador máquina Plegadora	100%	0%	Control	La entrega de ordenes de producción al operador de la máquina plegadora se realizó oportunamente.	CUMPLE	
Máquina Plegadora da la forma a los cortes	100%	0%	Actividad	El proceso de unión de los cortes por parte de la máquina plegadora se llevó a cabo sin inconvenientes.	CUMPLE	
Supervisión de operador a la máquina Plegadora	100%	0%	Control	La supervisióm de la máquina plegadora se realizo óptimamente.	CUMPLE	
Entrega de Orden de producción a soldadores	100%	0%	Control	La entrega de ordenes de producción al operador de la máquina a los soldadores se realizó oportunamente.	CUMPLE	
Soldadura de partes	100%	0%	Actividad	El procedimineto de soldar las partes no presento inconvenientes.	CUMPLE	
Traslado de vigas a máquinas amoladoras por puente - grua	100%	0%	Actividad	El traslado de las vigas a las máquinas plegadoras se realizó adecuadamente.	CUMPLE	
Limpieza de vigas en máquinas a amoladoras	100%	0%	Actividad	La limpieza de las vigas en las máquinas amoladoras se realizó sin inconvenientes.	CUMPLE	
Supervisión de operador a las máquinas amoladoras	40%	60%	Control	El procedimiento de supervisión de las máquinas amoladores no se realizó en el 60% de la ordenes de producción revisadas. Este control no se realiza adecuadamente.	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Traslado de vigas a área de coloración	100%	0%	Actividad	El traslado de las vigas al área de tinturación se da sin invonvenientes.	CUMPLE	

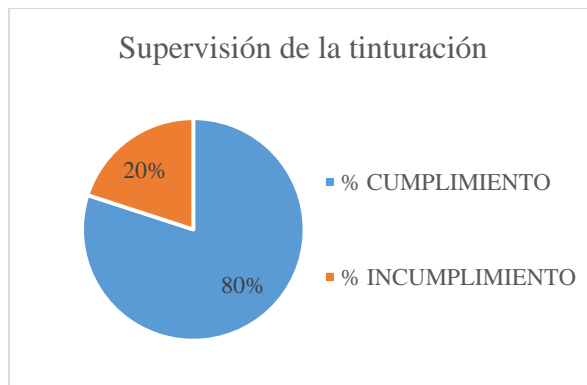
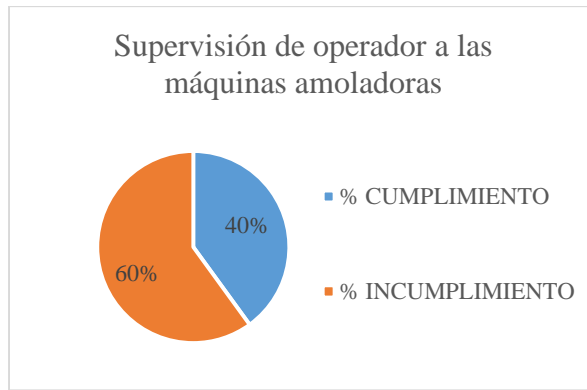
PROCEDIMIENTOS	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ACTIVIDAD O CONTROL	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Tinturación de vigas con equipo airless	100%	0%	Actividad	El procedimiento de tinturación de vigas se realiza adecuadamente.	CUMPLE	
Supervisión de la tinturación	80%	20%	Control	El procedimiento de supervisión de la tinturación de las vigas no se realiza en un 20%. El control no se está aplicando correctamente.	NO CUMPLE	Horas de producción utilizadas
Secado de vigas	100%	0%	Actividad	El secado de las vigas se realiza sin inconvenientes.	CUMPLE	
Traslado de productos terminados a bodega	60%	40%	Actividad	El 40% de las órdenes de producción no fueron trasladadas a bodega, los operarios las dejaron en la fabrica.	NO CUMPLE	Productos que se quedan en fabrica
Archivo de Órdenes de Producción	80%	20%	Control	Un 20% de las órdenes de producción revisadas no fueron archivadas al finalizar la producción. Este procedimiento de control es deficiente, porque estás se podrian extraviar.	CUMPLE	

El 40% de los materiales que se recibe en la fábrica por requisición a bodega no son revisados adecuadamente antes de su recepción, esta actividad de control no se está realizando adecuadamente y puede representar una pérdida de tiempo. Para contrarrestar esto se debería designar a un personal específico la revisión de las recepciones de materias primas desde bodega.

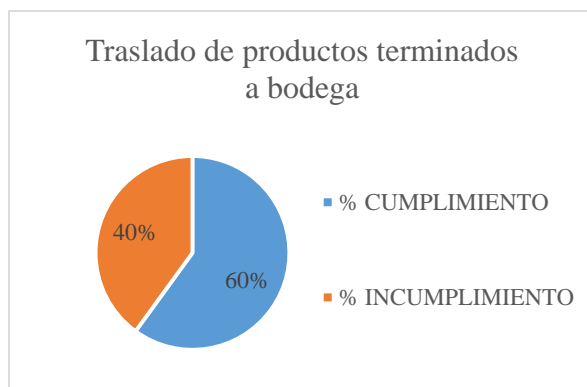


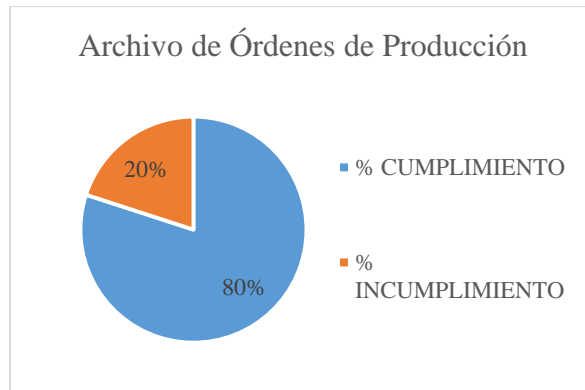
Las pruebas también muestran como se está incumpliendo con los procedimientos de supervisión de las máquinas, esto en algunos casos provoca un incremento de los desperdicios de materia prima. Para evitar esta falta de supervisión de los operarios se debe implementar una supervisión permanente de los mismos e imponer premios al mejor operario del mes, o buscar una forma de motivarlos a mejorar su rendimiento.





Se descubrió que ciertos productos terminados no están siendo almacenados en la bodega al finalizar su procesamiento y la administración de los documentos internos no se está llevando a cabo adecuadamente. Para mejorar el desarrollo de estos procedimientos se debería designar a un obrero el control del almacenaje de todos los productos terminados y encargar a otro el seguimiento del archivo de los documentos internos del departamento.





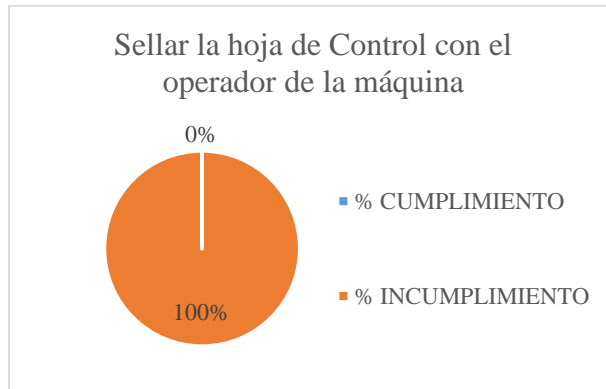
Mantenimiento maquinaria

En esta prueba se pudo seguir únicamente un proceso de mantenimiento de la máquina Plegadora, encarada de dar forma a las vigas, se evaluó el cumplimiento de las actividades y controles que se realizan en relación con el flujograma anteriormente presentado.

Al solo tener una prueba para evaluar, la única forma de verificar que se estén cumpliendo los procedimientos es con el 100% del resultado. A continuación se presenta un cuadro con el análisis del presente proceso:

PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDAD O CONTROL	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Informar a los operarios del mantenimiento	Actividad	100%	0%	Se informó adecuadamente a los operarios.	CUMPLE	
Preparación de herramientas e insumos	Actividad	100%	0%	El ingeniero preparó las herramientas e insumos.	CUMPLE	
Realizar los cambios de piezas y aceites y revisión general	Actividad	100%	0%	El proceso de mantenimiento en la máquina Plegadora se dio sin ninguna complicación.	CUMPLE	
Sellar la hoja de Control con el operador de la máquina	Control	0%	100%	El ingeniero olvido llevar la hoja de control de mantenimiento.	NO CUMPLE	Número de hojas de control Selladas

En el proceso de mantenimiento no se está cumpliendo con el procedimiento de control, que consiste en sellar la hoja de control con el responsable de la máquina que sea tratada.



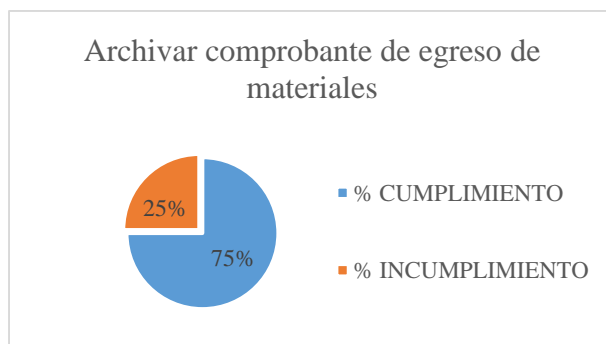
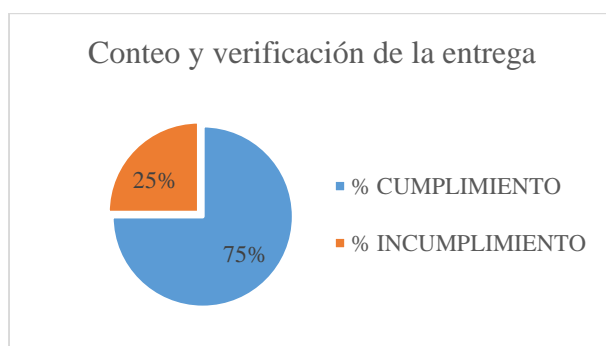
Entrega de materiales a fábrica

Para este se realizaron 8 pruebas, en las que se dio seguimiento a la entrega de materiales, para determinar el cumplimiento de las actividades y controles que conforman este proceso en relación con el flujograma que se diagramó anteriormente.

Para los resultados obtenidos luego de la aplicación de las pruebas, se determinó que el nivel de aceptabilidad del procedimiento mínimo debía ser del 88% para definirlo como cumplido. A continuación se presenta un cuadro con el análisis de este proceso:

PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDAD O CONTROL	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Recepción de requisición de materiales	Control	100%	0%	Se recibieron las órdenes de requisición de materiales oportunamente	CUMPLE	
Emisión de comprobante de egreso de materiales	Control	100%	0%	Se emitieron los comprobantes de egreso de materiales	CUMPLE	
Registro en Kardex	Control	100%	0%	Se realizaron los registros en el Kardex	CUMPLE	
Conteo y verificación de la entrega	Control	75%	25%	El 25% de las requisiciones no fueron contadas ni verificadas adecuadamente	NO CUMPLE	Número de errores en entrega de materiales
Traslado de materiales en montacargas	Control	100%	0%	Se trasladaron los materiales normalmente en montacargas	CUMPLE	
Sellar el comprobante de salida de materiales	Actividad	88%	12%	En casi todos los casos se sellaron los comprobantes de egreso de materiales	CUMPLE	
Archivar comprobantes de egreso de materiales	Control	75%	25%	No se tiene un adecuado sistema de archivo de los comprobantes de egreso de materiales	NO CUMPLE	Número de comprobantes de egreso de materiales archivados

En este proceso, como se indica en los siguientes gráficos. Se pudo determinar que un 25% de las entregas de bodega a fábrica no son contadas ni verificadas antes de ser enviadas, esto provoca pérdida de tiempo en los casos que en la fábrica se rechace la recepción. Del mismo modo un 25% de los comprobantes de egreso que se utilizan para registrar las salidas de materiales no fueron archivados, lo que indica la mala administración de documentos en esta área.



Para optimizar el cumplimiento de estos procedimientos se debería definir responsables que controlen el cumplimiento de las mismas y buscar maneras de incentivarlos a cumplir con esta tarea.

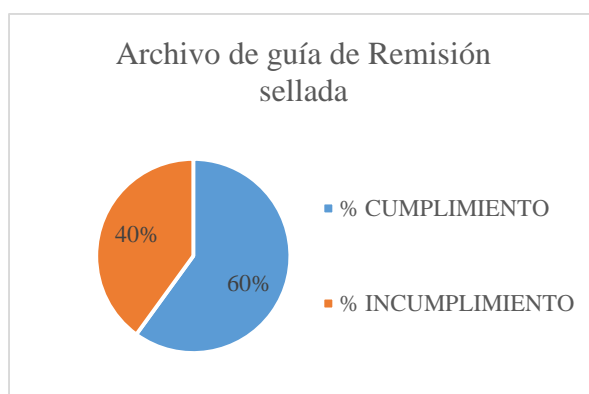
Despacho

Para este proceso se realizaron 5 pruebas, en estas se dio seguimiento al despacho, para determinar si se está cumpliendo con las actividades y controles y si se está utilizando los documentos internos que se presentaron en el flujograma.

Para los resultados obtenidos de la aplicación de estas pruebas se determinó que el nivel de aceptabilidad de cumplimiento es del 80%, es decir si se tiene un porcentaje menor el procedimiento no se está cumpliendo, sea esta actividad o control. A continuación se presenta un cuadro con el análisis del presente proceso:

PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDAD O CONTROL	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Recepción de Guía de Remisión en bodega	Control	100%	0%	Se recibieron todas las guías de remisión en bodega	CUMPLE	
Verificación de aprobación del área de ventas	Control	100%	0%	El bodeguero verifico que todas las guías de remisión esten aprobadas por el área de ventas	CUMPLE	
Conteo y entrega de productos a despachador y obreros	Control	100%	0%	Se contaron y entregaron los productos a los obreros y al despachador	CUMPLE	
Registro en Kardex	Control	100%	0%	El bodeguero registró las salidas en el kardex	CUMPLE	
Emitir hoja de egreso de productos terminados	Control	100%	0%	Se emitieron todas las órdenes de egreso	CUMPLE	
Sellar el comprobante de egreso de PT con el despachador	Control	80%	20%	Se sellaron los comprobantes de egreso con el despachador	CUMPLE	
Embalajamiento de los productos	Actividad	100%	0%	El procedimiento de embalajamiento se realizó sin inconvenientes.	CUMPLE	
Carga de productos en camiones	Actividad	100%	0%	Los obreros cargaron los productos en los camiones	CUMPLE	
Revisión de carga	Control	100%	0%	El despachador reviso las cargas	CUMPLE	
Entrega de la Guía de Remisión y factura de venta al transportista	Control	100%	0%	Se entregaron las guías de remisión y facturas a los transportistas	CUMPLE	
Archivo de guía de Remisión sellada	Control	60%	40%	El 40% de las guías de remisión emitidas no se encontraron en el archivo	NO CUMPLE	Número de Guías de remisión archivadas

La administración de las guías de remisión no se está llevando adecuadamente, esto se ve reflejado en el 40% de incumplimiento que se presentó en las pruebas realizadas. Para mejorar el porcentaje de cumplimiento del mismo se debe designar a un empleado el control del archivo de las guías.



Compras

Para evaluar este proceso se realizó voucheos de los comprobantes de compra más importantes: factura, comprobantes de retención y comprobantes de egreso, se revisó que estas cumplan con las especificaciones determinadas por la ley para ser válidas.

Para los resultados obtenidos de las pruebas se determinó que el nivel de aceptabilidad de cumplimiento es del 90%, es decir si se tiene un porcentaje menor a este el procedimiento no se está cumpliendo, las facturas de compra cumplieron con las especificaciones por lo que no se presentan a continuación.

En el siguiente cuadro se puede observar un detalle de los hallazgos:

PROCEDIMIENTO:	Voucheo de comprobantes de egreso
-----------------------	-----------------------------------

COMPROBANTES DE EGRESO REVISADOS:	100
------------------------------------------	-----

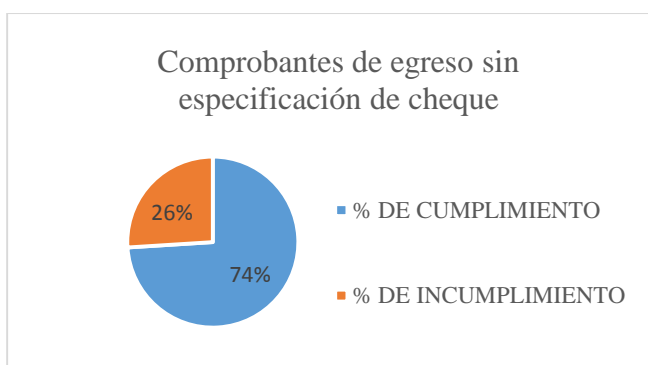
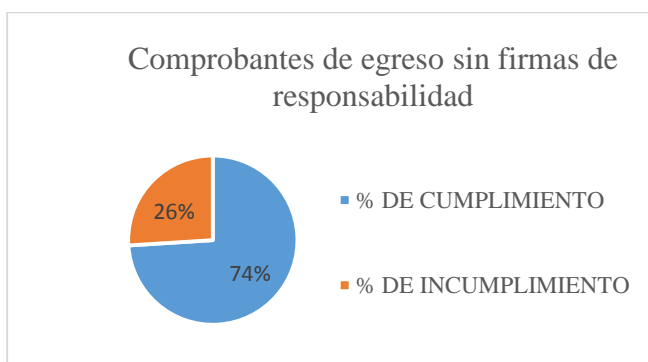
HALLAZGO	COMPROBANTES CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Comprobantes de egreso no encontrados	6	94%	6%	El 6% de los comprobantes de egreso no fueron encontrados, esto muestra que no se está archivando ordenadamente estos documentos.	CUMPLE	
Comprobantes de egreso sin firmas de responsabilidad	26	74%	26%	El 26% de los comprobantes de egreso no tienen firmas de responsabilidad.	NO CUMPLE	Número de comprobantes de egreso sin firmas de responsabilidad
Comprobantes de egreso sin especificaciones de cheques	14	86%	14%	El 14% de los comprobantes no poseen especificaciones de los cheques con los que fueron cancelados	NO CUMPLE	Número de comprobantes de egreso son especificaciones de cheque

PROCEDIMIENTO:	Voucheo de comprobantes de retención emitidos
-----------------------	-----------------------------------------------

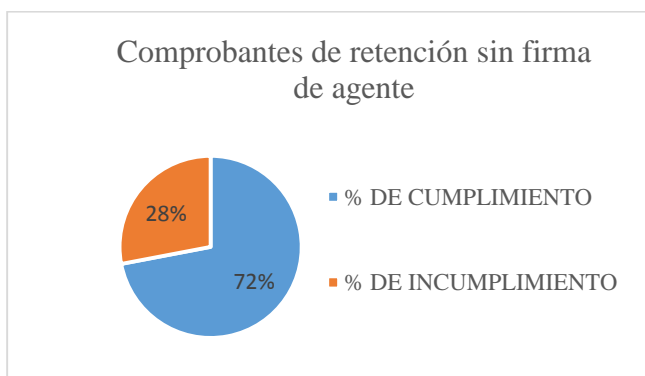
COMPRABANTES DE RETENCIÓN REVISADOS:	50
---------------------------------------------	----

HALLAZGO	COMPROBANTES CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Comprobantes de retención sin firma del agente de retención	14	72%	28%	El 28% de comprobantes de retención no tienen firma del agente, esto indica que no se está dando el tratamiento adecuado a las retenciones que emite la empresa.	NO CUMPLE	Número de comprobantes de retención sin firmas del agente de retención
Comprobantes de retención sin firma del vendedor	3	94%	6%	El 12% de los comprobantes sin firma del vendedor, esto indica que el encargado de entregar los comprobantes no está haciendo que el receptor los firme.	CUMPLE	

En el proceso de compras no se están elaborando correctamente los comprobantes de egreso, un 26% de los mismos no tienen firmas de responsabilidad, así mismo un 26% no tienen especificaciones de cheques, como se muestra a continuación en los gráficos de los hallazgos.



También se determinó que el 28% de los comprobantes de retención que emitió la empresa no tienen la firma de la empresa.



Para mejorar el tratamiento de los comprobantes de compra se debería capacitar a las personas que los administran, de tal manera que ellos puedan identificar cuáles son las características exigidas por la ley que deben cumplir estos documentos. También se debería exigir a los empleados que elaboran los comprobantes de egreso que llenen estos documentos con las especificaciones requeridas, principalmente con el número de cheque para facilitar las búsquedas de documentos.

Ventas

Para evaluar este proceso al igual que en compras se realizó voucheos de los comprobantes de venta más importantes: factura y comprobantes de egreso, en estos se revisó que cumplan con las especificaciones determinadas por la ley, que los validan.

Para los resultados obtenidos de las pruebas se determinó que el nivel de aceptabilidad de cumplimiento es el 90%, es decir si se tiene un porcentaje menor a este, el procedimiento no se está cumpliendo. En el siguiente cuadro se puede observar un detalle de los hallazgos:

PROCEDIMIENTO:	Voucheo de facturas de venta
-----------------------	------------------------------

FACTURAS DE VENTA REVISADAS:	300
-------------------------------------	-----

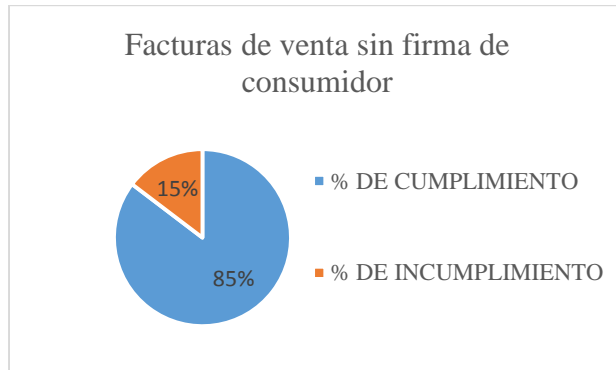
HALLAZGO	FACTURAS CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Facturas de venta sin firma de consumidor	44	85,33%	14,67%	Existe un 14% de la facturas de venta que no tienen firma del consumidor.	NO CUMPLE	Número de facturas sin firma de consumidor
Facturas de venta sin firma de vendedor	9	97,00%	3,00%	Existe un porcentaje mínimo de facturas de venta sin firma del vendedor	CUMPLE	
Facturas no encontradas en archivo	13	95,67%	4,33%	Un 4% de las facturas de venta que se iban a revisar no se encontraron en el archivo. Esto demuestra que existe una mala gestión de los documentos.	CUMPLE	
Desorden en archivo de facturas	21	93,00%	7,00%	El 7% de las facturas de venta estaban en desorden, esto demuestra la mala gestión de los documentos.	CUMPLE	

PROCEDIMIENTO:	Voucheo de comprobantes de ingreso
-----------------------	------------------------------------

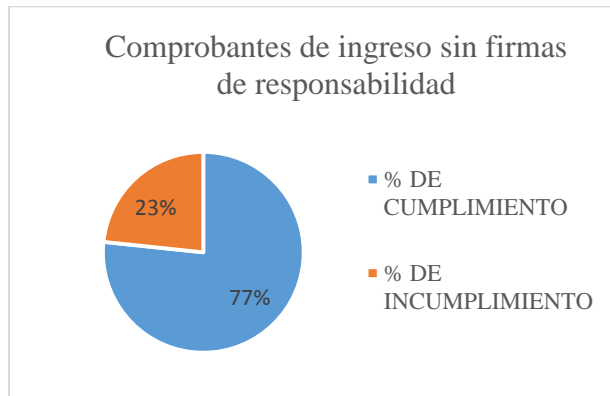
COMPRABANTES DE INGRESO REVISADOS:	150
-------------------------------------------	-----

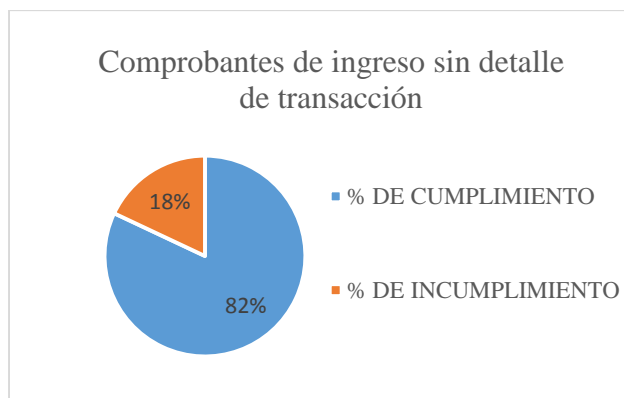
HALLAZGO	COMPROBANTES CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Comprobantes de ingreso no encontrados	8	95%	5%	El 5% de comprobantes de ingreso revisados no están archivados.	CUMPLE	
Comprobantes de ingreso sin firmas de responsabilidad	35	77%	23%	El 23% de los comprobantes de ingreso revisados no tienen firmas de responsabilidad.	NO CUMPLE	Número de comprobantes de ingreso sin firmas de responsabilidad
Comprobantes de ingreso sin detalles de transacción	27	82%	18%	El 18% de los comprobantes de ingreso revisados no tienen detalles de las transacciones	NO CUMPLE	Número de comprobantes de ingreso sin detalles de transacción

En el proceso de venta se determinó que las facturas no están cumpliendo con las especificaciones establecidas por la ley, puesto que un 15% de estos comprobantes no tienen las firmas del consumidor.



De la misma forma los comprobantes de ingreso no están siendo elaborados con las especificaciones necesarias, el 23% de los mismos no cuentan con las firmas de responsabilidad y el 18% no tienen detalle de la transacción.





Para mejorar el tratamiento de los comprobantes de compra se debería capacitar a las personas que los administran, de tal manera que ellos puedan identificar cuáles son las características exigidas por la ley que deben cumplir estos documentos. Y también se debería exigir a los empleados que elaboran comprobantes de ingreso que llenen estos documentos con las especificaciones requeridas para facilitar las búsquedas de documentos.

Gestión de recuperación de cartera

La evaluación de la gestión de recuperación de cartera se realizó en dos partes, primera fue dar seguimiento a 20 de estos procesos, en los que se verificó el cumplimiento de los procedimientos y controles que se diagramaron previamente en el flujograma; la segunda parte en cambio fue el voucheo de 300 facturas para verificar si estas se encuentran vigentes o están vencidas.

Para los resultados obtenidos de las pruebas se determinó que el nivel de aceptabilidad de cumplimiento es el 90%, si se tiene un porcentaje menor a este, el procedimiento no se está cumpliendo. En el siguiente cuadro se presentan las pruebas que se realizaron:

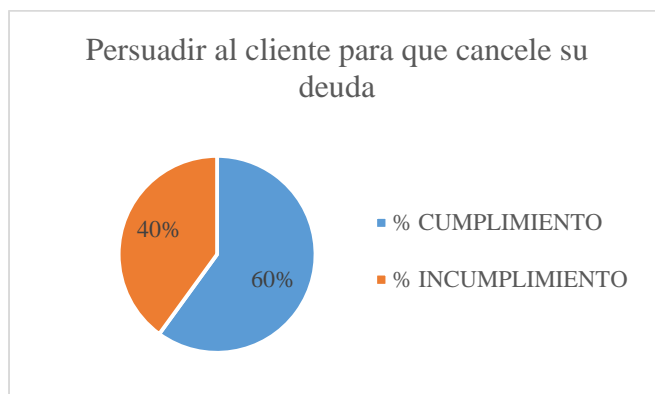
PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDAD O CONTROL	% CUMPLIMIENTO	% INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE FUNCIÓN	INDICADOR
Generar informe de cartera	Control	100%	0%	La generación del informe de cartera se realizó adecuadamente.	CUMPLE	
Agrupar las cuentas por vencimiento	Control	100%	0%	Se agruparon las cuentas vencidas en 30, 60, 90 y más de 180 días	CUMPLE	
Llamar a los clientes con cuentas vencidas	Actividad	100%	0%	La gestora de recuperación de cartera realizó las llamadas a los clientes con cuentas vencidas	CUMPLE	
Persuadir al cliente para que cancele su deuda	Actividad	60%	40%	En el 40% de las llamadas que se realizaron no se pudo persuadir al cliente para que realice el pago, esto debido a que aseguran tener falta de liquidez.	NO CUMPLE	Número de clientes que confirman el cobro
Entregar el detalle de cobros al mensajero	Actividad	100%	0%	Al finalizar el proceso de seguimiento de las cuentas vencidas la gestora de cartera entrega el detalle de los cobros al mensajero.	CUMPLE	

PROCEDIMIENTO:	Revisión de gestión de cobro
-----------------------	------------------------------

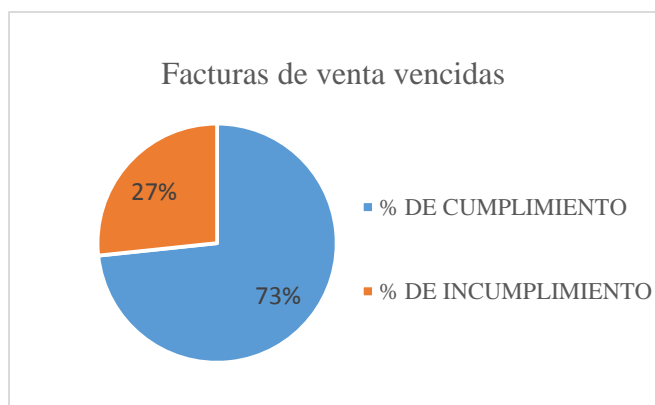
FACTURAS DE VENTA POR COBRAR REVISADAS:	300
--------------------------------------------------------	-----

HALLAZGO	FACTURAS CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Facturas de venta vencidas	80	73%	27%	La gestión de cobro no se está realizando adecuadamente, porque existe un 27% del total de las facturas revisadas que se encuentran vencidas, y no han sido cobradas a tiempo. Una de las razones por las que se puede dar esto es por un mal análisis de la capacidad de pago de los clientes.	NO CUMPLE	Número de facturas vencidas

En este proceso se determinó que el gestor de recuperación de cartera no es capaz de persuadir la cancelación de la cuentas a un 40% de los clientes que contacta.



También se llegó a conocer que el 27% de las facturas de venta pendientes de cobro están vencidas, como se indica en el gráfico a continuación:



Para mejorar la gestión de recuperación de cartera primero se debería implementar un proceso de análisis más adecuado para la valoración de la capacidad de pago de los clientes.

Gestión de cuentas bancarias

Para la evaluación de la gestión de cuentas bancarias se realizó una revisión de los saldos de bancos de las conciliaciones bancarias frente a los mayores de bancos, también se revisó que las conciliaciones cuenten con las firmas de responsabilidad que los valida.

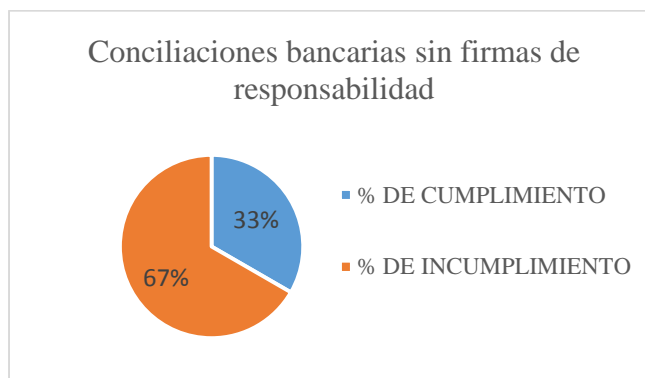
Para los resultados obtenidos de las pruebas se determinó que el nivel de cumplimiento aceptado es del 90%, es decir si este es menor, el procedimiento no se está cumpliendo. En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las pruebas:

PROCEDIMIENTO:	Revisión de Conciliaciones Bancarias
-----------------------	--------------------------------------

CONCILIACIONES BANCARIAS REVISADAS:	12
--------------------------------------------	----

HALLAZGO	CONCILIACIONES CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Conciliaciones Bancarias sin firmas de responsabilidad	8	33%	67%	El 67% de las conciliaciones bancarias no cuentan con una firma de responsabilidad.	NO CUMPLE	Número de conciliaciones con firmas de responsabilidad
Diferencias entre saldo final de Bancos de mayor y saldo de Conciliaciones	0	100%	0%	No existen diferencias entre los saldos del mayor de bancos y los de las conciliaciones bancarias.	CUMPLE	

En las pruebas realizadas para verificar como se lleva a cabo la gestión de bancos, se determinó que el 67% de las conciliaciones bancarias no tienen firma de responsabilidad, lo que les quita su validez.



Se debe exigir a los empleados responsables de la elaboración, revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias que sellen las mismas con sus firmas para hacerlas válidas.

Declaración de Formularios

En el proceso de declaración de formularios se revisaron los formularios 103 y 104 de todo el año, en estos se analizaron dos partes: la primera que cumplan con las fechas de establecidas para la presentación de los mismos y que los formularios no tengan declaraciones sustitutivas y la segunda que los saldos de los mayores sean iguales a los de las declaraciones.

Para los resultados obtenidos de las pruebas se determinó que el nivel de cumplimiento aceptado es del 90%, es decir si este es menor, el procedimiento no se está cumpliendo. En el siguiente cuadro se presentan los hallazgos encontrados:

PROCEDIMIENTO:	Revisión de Formulario 103
-----------------------	----------------------------

FORMULARIOS REVISADOS:	12
-------------------------------	----

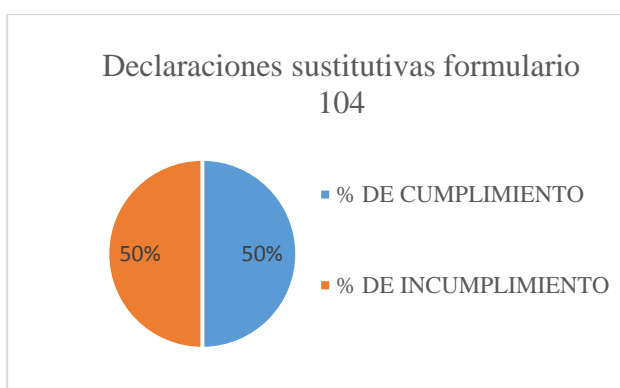
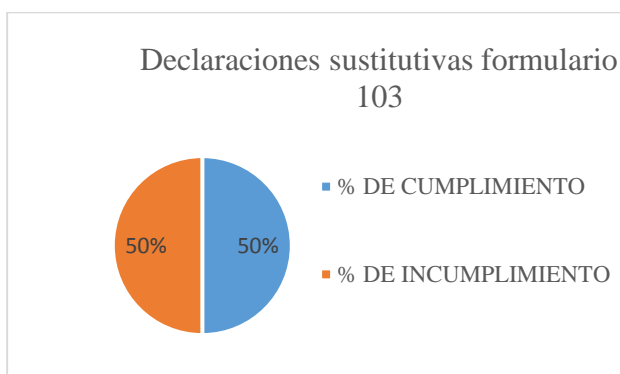
HALLAZGOS	FORMULARIOS CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Declaraciones sustitutivas	6	50%	50%	El 50% de los formularios 103 tuvieron declaraciones sustitutivas. Esto indica que no se está revisando adecuadamente la información antes de subir la declaración.	NO CUMPLE	Número de declaraciones sustitutas
Declaraciones atrasadas	0	100%	0%	Todas las declaracioes se declararon a tiempo.	CUMPLE	
Declaraciones con diferencias entre el Formulario 103 vs. Los mayores.	0	100%	0%	Existieron diferencias mínimas que no son materiales	CUMPLE	

PROCEDIMIENTO:	Revisión de Formulario 104
-----------------------	----------------------------

FORMULARIOS REVISADOS:	12
-------------------------------	----

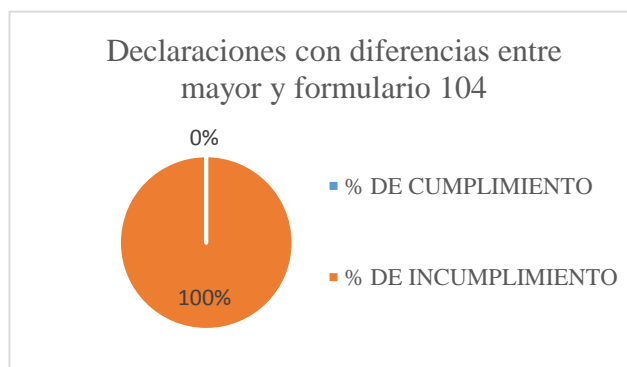
HALLAZGOS	FORMULARIOS CON OBSERVACIONES	% DE CUMPLIMIENTO	% DE INCUMPLIMIENTO	ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	INDICADOR
Declaraciones sustitutivas	6	50%	50%	El 50% de los formularios tuvieron que realizar declaraciones sustitutivas. Esto indica que no se está revisando adecuadamente la información antes de subir la declaración.	NO CUMPLE	Número de declaraciones sustitutas
Declaraciones atrasadas	0	100%	0%	Todas las declaraciones del Formulario se declararon hasta la decha de vigencia, por lo que no existen declaraciones atrasadas.	CUMPLE	
Declaraciones con diferencias entre el Formulario 104 vs. Los mayores.	12	0%	100%	Todas las declaraciones del Formulario se declararon hasta la decha de vigencia, por lo que no existen declaraciones atrasadas.	NO CUMPLE	Número de declaraciones sin diferencias entre el Formulario 104 y los mayores

En las pruebas realizadas para analizar la declaración de impuestos se determinó que tanto el formulario 103 y 104, no se está declarando utilizando los datos adecuados, ya que en un 50% de las declaraciones se ha tenido que realizar formularios sustitutivos para arreglar los errores.



En relación con la revisión de los formularios 104 se determinó que existen diferencias en todos los meses entre los datos del mayor y los declarados en los formularios. La empresa no está declarando correctamente estos rubros porque afirma que se maneja ingresos diferidos los cuales no se presentan en el formulario.

Sin embargo el IVA producido por estos ingresos diferidos, sí debe aparecer en el formulario, a diferencia del IVA en ventas al contado que va en el casillero 484, este debe ser declarado en el casillero 485 donde se ubica el impuesto a liquidar del próximo mes por ventas a crédito.



Control Interno basado en el COSO II - ERM

Para evaluar la aplicación del sistema de Control Interno basado en el Coso II – ERM se aplicó una encuesta para medir cada uno de los 8 componentes: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Esta encuesta se realizó a una muestra de 15, que se calculó de un total del 68 empleados, con una desviación estándar de 0,5, un error muestral del 5% y nivel de confianza del 95%.

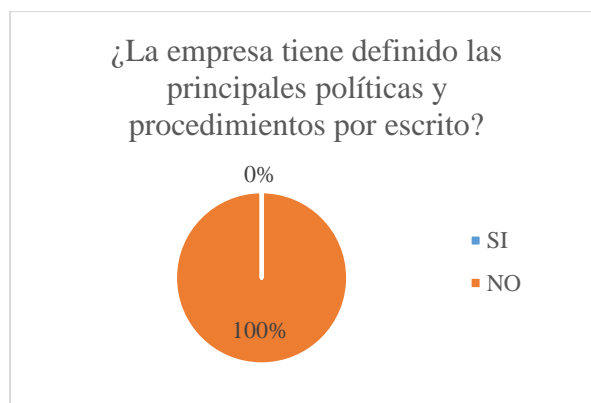
De los resultados de estas encuestas, se determinó que con un porcentaje mayor del 80% de SI se está aplicando esa parte del componente, caso contrario no se aplica. A continuación se presentan los hallazgos resultantes:

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Ambiente Interno	¿Posee la empresa un código de ética?	13	2	0	87%	13%	0%	CUMPLE	La empresa posee un código de ética pero no todos los empleados conocen de este.
	¿La empresa tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	La empresa no tiene definidas políticas y procedimientos por escrito.
	¿Están definidas las principales funciones y actividades de cada cargo?	15	0	0	100%	0%	0%	CUMPLE	Todo el personal conoce sus funciones y actividades
	¿Se han publicado la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?	14	1	0	93%	7%	0%	CUMPLE	Casi la totalidad de los empleados conoce que existe misión, visión y objetivos de la empresa
	¿Los colaboradores conocen quiénes son sus superiores y subordinados?	15	0	0	100%	0%	0%	CUMPLE	Todos los empleados conocen a sus superiores y subordinados

Ambiente Interno

Este componente se encuentra casi totalmente aplicado, se tiene definido un código de ética, misión, visión, objetivos, sin embargo no todos los empleados tienen conocimiento de la existencia de los mismos. Los colaboradores conocen la estructura organizacional de la empresa y quiénes son sus superiores y subordinados.

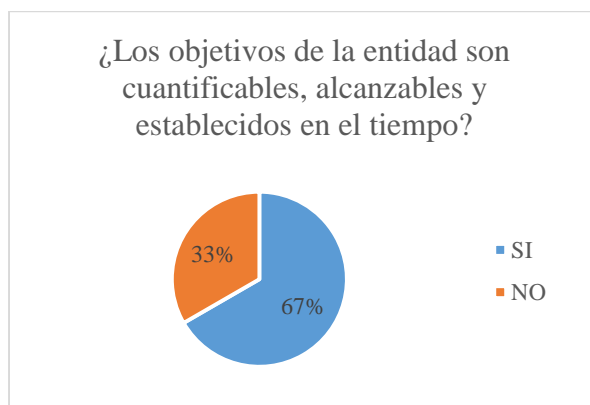
El problema en este componente, como lo indica el siguiente gráfico es que no se tiene por escrito las políticas y procedimientos y estas son muy importantes porque son una base para los empleados, les informa como deben manejar situaciones específicas y señala como se deben llevar a acabo determinadas tareas.



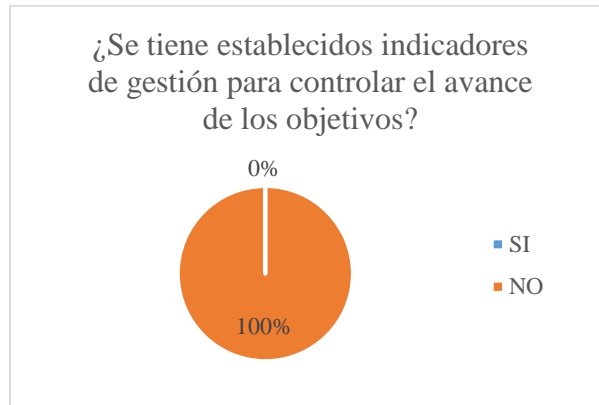
COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Establecimiento de objetivos	¿Están definidos los objetivos de la empresa?	13	2	0	87%	13%	0%	CUMPLE	La mayoría del personal conoce que existen objetivos establecidos dentro de la empresa.
	¿Se tiene establecidos indicadores de gestión para controlar el avance de los objetivos?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	No se tienen establecidos indicadores de gestión que controlen el avance de los objetivos.
	¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?	10	5	0	67%	33%	0%	NO CUMPLE	La tercera parte de los empleados no conocen los objetivos de la empresa.
	¿Los objetivos de la entidad son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo?	10	5	0	67%	33%	0%	NO CUMPLE	La tercera parte al no conocer los objetivos de la empresa no conoce si son alcanzable o cuantificables.

Establecimiento de objetivos

Este componente no está siendo completamente aplicado, el personal sabe que la empresa tiene definidos objetivos, pero una gran parte de ellos no los conocen. Es de suma importancia que todos conozcan los objetivos porque indican que es lo que busca la organización y hacia donde se deben dirigir los empleados, por esta razón se debería dar a conocer los objetivos generales y específicos. Los gráficos a continuación muestran como los empleados no reconocen los objetivos y como consecuencia no pueden decir si son cuantificables, alcanzables y establecidos en el tiempo.



Y como indica el siguiente gráfico de pastel, la empresa no tiene establecidos indicadores de gestión que controlen el avance de los objetivos y estos permitirían a los empleados poder controlar el cumplimiento de los objetivos.



COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Identificación de eventos	¿Tiene la empresa identificados por escrito los principales riesgos operativos, financieros, legales, etc?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	La empresa no tiene identificados por escrito los riesgos a los que se enfrenta
	¿La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	La empresa no cuenta con un departamento de gestión de riesgos
	¿Se ha elaborado el análisis FODA de la organización?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	La empresa no cuenta con un análisis FODA
	¿Los trabajadores reportan a su inmediato superior sobre eventos que puedan representar un riesgo para la empresa?	15	0	0	100%	0%	0%	CUMPLE	Los trabajadores informan a sus superiores cuando perciben algún tipo de riesgo.

Identificación de Eventos

Este componente del COSO II tampoco se está aplicando, la empresa no tiene identificados por escrito los principales riesgos como lo demuestra el siguiente gráfico. Y esto complica a los empleados en el momento de identificar los riesgos. Para esto se podría utilizar la matriz de riesgos que se definió previamente.



Aunque la empresa no cuenta con un departamento de gestión de riesgos como lo indica el siguiente gráfico de pastel, podría contratar un experto en gestión de riesgos que les ayude en la identificación y tratamiento de los mismos.



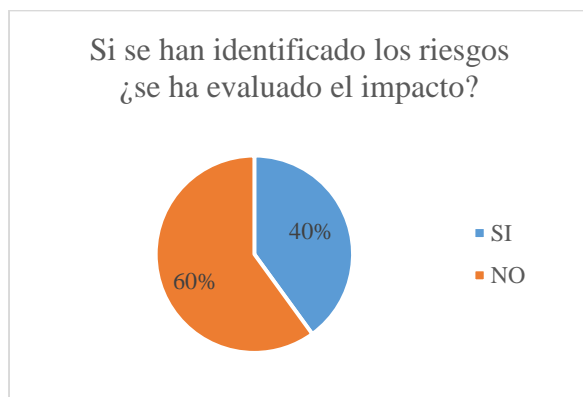
La empresa tampoco tiene definido un FODA que le permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta herramienta genera una ventaja competitiva porque analiza el entorno y la parte interna de la empresa.

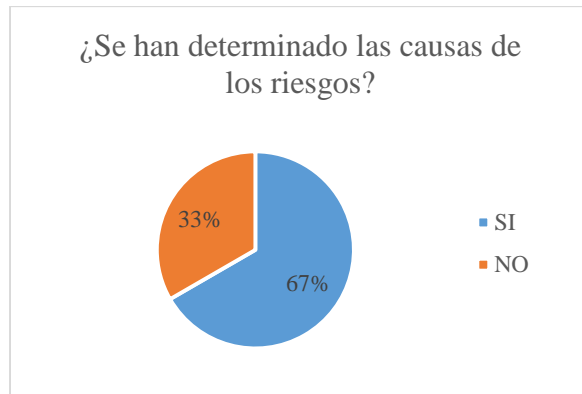


COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Evaluación de Riesgos	Si se han identificado los riesgos ¿se ha evaluado el impacto?	6	9	0	40%	60%	0%	NO CUMPLE	No se ha identificado el impacto de los riesgos que se tiene.
	¿Se tiene una lista de cuáles son los riesgos más importantes?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	No se tiene una lista de los riesgos más importantes, unicamente un reglamento de seguridad industrial.
	¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	No se ha analizado la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.
	¿Se han determinado las causas de los riesgos?	10	5	0	67%	33%	0%	NO CUMPLE	En la mayoría de los casos se logra determinar las causas de los riesgos.

Evaluación de Riesgos

Este componente tampoco está siendo aplicado en esta organización, esto se da como consecuencia de no tener identificados los riesgos, porque así no se puede definir el impacto de cada uno de ellos y tampoco se puede mediar la probabilidad de ocurrencia de los mismos, como se muestra en los siguientes gráficos.



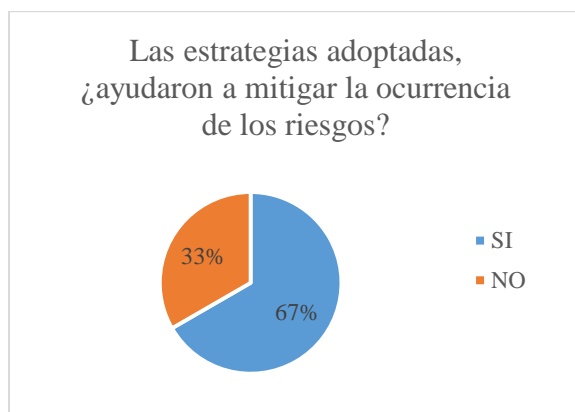
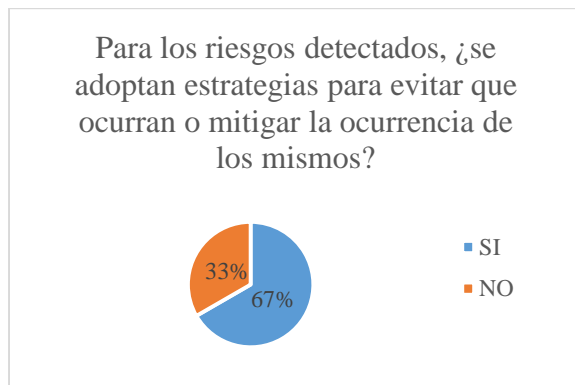


Para aplicar la evaluación de riesgos se debería crear una lista de los riesgos más importantes, determinar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos detectados y determinar las causas de estos.

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Respuesta al riesgo	Para los riesgos detectados, ¿se adoptan estrategias para evitar que ocurran o mitigar la ocurrencia de los mismos?	10	5	0	67%	33%	0%	NO CUMPLE	Como no se tienen los riesgos detectados claramente, los empleados no pueden identificar las estrategias que se han establecido para mitigar los mismos.
	Las estrategias adoptadas, ¿ayudaron a mitigar la ocurrencia de los riesgos?	10	5	0	67%	33%	0%	NO CUMPLE	Al no tener claras las estrategias para mitigar los riesgos no todos los empleados pueden valorar si son de ayuda.
	¿Se hace un seguimiento de las estrategias decididas para mitigar los riesgos?	8	7	0	53%	47%	0%	NO CUMPLE	No se hace un seguimiento adecuado de las estrategias para mitigar los riesgos
	¿Se tiene escrito la forma como detectar y mitigar los riesgos?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	No se tiene por escrito las estrategias planteadas para mitigar los riesgos.

Respuesta al riesgo

Como no se tienen detectados los riesgos, los empleados no pueden identificar las estrategias que se han establecido, ni pueden valorar si estas han ayudado a mitigar los riesgos, tampoco se puede determinar si se está dando el seguimiento adecuado a las mismas, como se presenta en los siguientes gráficos de pastel:



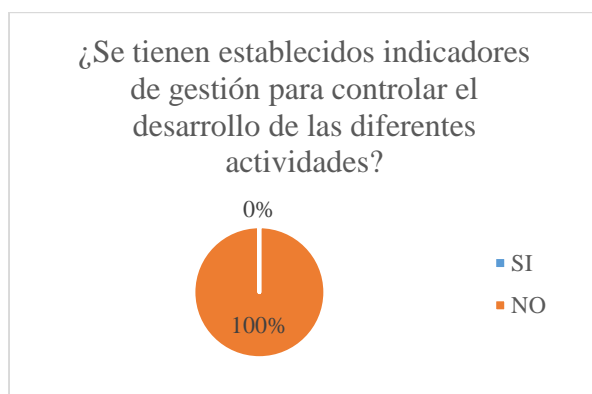


Para que este componente se aplique en la organización se debe determinar por escrito las estrategias que permitan mitigar los riesgos e implementar indicadores que permitan medir la efectividad de la aplicación de las mismas.

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Actividades de Control	¿Se tienen escritas las políticas de control y supervisión?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	No se tienen escritas las políticas ni procedimientos de la empresa
	¿La gerencia de la compañía cree que es importante las actividades de supervisión y control?	15	0	0	100%	0%	0%	CUMPLE	La gerencia está consciente de la importancia de las actividades de supervisión y control.
	¿Se tienen establecidos indicadores de gestión para controlar el desarrollo de las diferentes actividades?	0	15	0	0%	100%	0%	NO CUMPLE	No se han establecido índices de gestión que permitan controlar el desarrollo de las actividades.

Actividades de Control

Este componente del COSO II tampoco se está aplicando en su totalidad, la gerencia está consciente de la importancia de las actividades de supervisión y control, sin embargo estas no se encuentran escritas, tampoco se han determinado los índices de gestión que permitan controlar el desarrollo de estas actividades, como lo podemos ver en los siguientes gráficos:

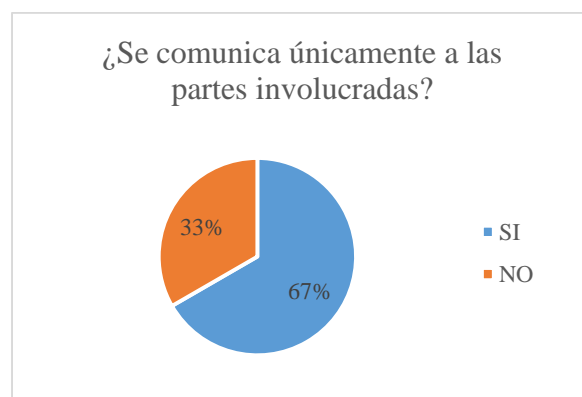
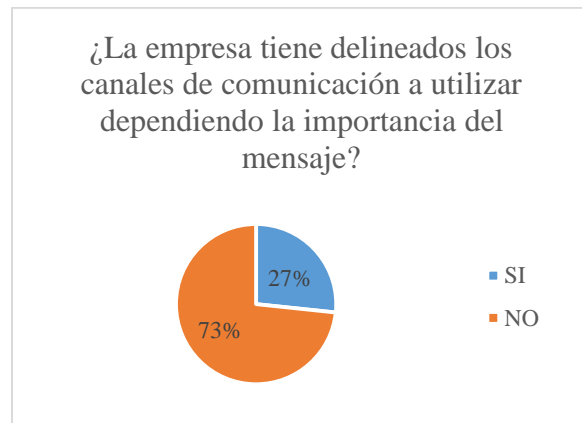


Para aplicar correctamente este componente se debería incluir los procedimientos de control en el manual de procesos que se mencionó anteriormente, en este también se podría incluir indicadores de gestión para medir los controlares establecidos.

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Información y Comunicación	¿La empresa tiene delineados los canales de comunicación a utilizar dependiendo la importancia del mensaje?	4	11	0	27%	73%	0%	NO CUMPLE	La empresa no tiene claramente delineados los canales de comunicación para cada tipo de mensaje.
	¿Se documenta toda la información relacionada con el sistema de control interno?	13	2	0	87%	13%	0%	CUMPLE	Se tiene documentada la información relacionada con el sistema de control interno.
	¿Se comunica únicamente a las partes involucradas?	10	5	0	67%	33%	0%	NO CUMPLE	La comunicación no se da unicamente entre las partes involucradas.

Información y comunicación

La información y comunicación es una parte realmente importante dentro de una organización, pero según los resultados del cuestionario que se presentan en los siguientes gráficos, la empresa no cuenta con un adecuado sistema de comunicación, no se tiene claramente delineados los canales de comunicación que se debe manejar para cada tipo de mensaje y la información no está llegando únicamente a las partes involucradas.

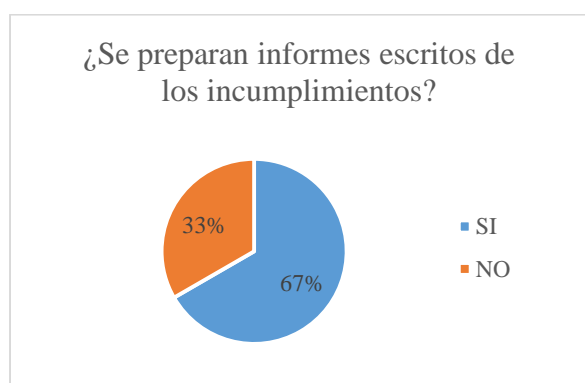


Para mejorar el componente de información y comunicación dentro de la compañía, se debería determinar los canales de comunicación para cada tipo de mensaje que se vayan a transmitir.

COMPONENTE	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	CUMPLE/ NO CUMPLE	ANÁLISIS
Supervisión	¿Se controla la ejecución de las actividades?	15	0	0	100%	0%	0%	CUMPLE	Se controla las actividades y tareas de los empleados.
	¿Se preparan informes escritos de los incumplimientos?	10	5	0	67%	33%	0%	NO CUMPLE	No se preparan todos los informes escritos de los incumplimientos encontrados mediante la supervisión.
	¿Existe un área encargada de revisar el cumplimiento de controles internos?	3	12	0	20%	80%	0%	NO CUMPLE	No existe un área determinada para revisar el cumplimiento de los controles internos.

Supervisión

En la empresa cada jefe de departamento controla y supervisa las actividades y tareas de los empleados, sin embargo no existe un área determinada que revise los cumplimientos o incumplimientos detectados por los controles y la supervisión, tampoco se preparan informes escritos de los mismos.



Para mejorar los procesos de supervisión se debería elegir un departamento que se encargue de revisar el cumplimiento de los controles y la supervisión, este también debería exigir la preparación de informes escritos con los resultados de la aplicación del control y supervisión.

3.4. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

ÁREA DE PRODUCCIÓN:

- Recepción de materias primas

$$\frac{\text{Número de órdenes de requisición revisadas antes de su recepción}}{\text{Número de órdenes de requisición emitidas}}$$

- Supervisión que dan obreros a las máquinas

$$\frac{\text{Horas de producción utilizadas por máquina}}{\text{Horas de producción programadas por máquina}}$$

- Almacenamiento de productos terminados

$$\frac{\text{Número de órdenes de producción terminadas receptadas en bodega}}{\text{Número de órdenes de producción terminadas}}$$

- Archivo de documentos internos de la fábrica

$$\frac{\text{Número de documentos archivados según serie}}{\text{Número de documentos emitidos según serie}}$$

ÁREA DE LOGÍSTICA

- Entrega de materiales a fábrica

$$\frac{\text{Número de órdenes de requisición aceptadas en fábrica}}{\text{Número de órdenes de requisición enviadas a fábrica}}$$

- Archivo de documentos internos de logística

$$\frac{\text{Número de comprobantes de egreso entregados archivados}}{\text{Número de comprobantes de egreso entregados a fábrica}}$$

$$\frac{\text{Número de guías de remisión emitidas selladas y archivadas}}{\text{Número de guías de remisión emitidas}}$$

ÁREA FINANCIERA

- Ventas

$$\frac{\text{Costo de multas impuestas por el SRI por incumplimiento de especificaciones en facturas emitidas}}{\text{Costo de multas totales}}$$

$$\frac{\text{Número de comprobantes de ingreso con firmas de responsabilidad}}{\text{Número de comprobantes de ingreso emitidos}}$$

- Compras

$$\frac{\text{Número de comprobantes de egreso con firmas de responsabilidad}}{\text{Número de comprobantes de egreso emitidos}}$$

$$\frac{\text{Número de comprobantes de egreso con especificaciones de cheques}}{\text{Número de comprobantes de egreso emitidos}}$$

$$\frac{\text{Costo de multas impuestas por el SRI por incumplimiento de especificaciones en comprobantes de retención emitidos}}{\text{Costo de multas totales}}$$

- Gestión de recuperación de cartera

$$\frac{\text{Número de clientes contactados que confirman el cobro}}{\text{Número de clientes contactados}}$$

Número de facturas de venta no vencidas
Número de facturas de venta por cobrar

- Conciliaciones Bancarias

Número de conciliaciones bancarias con firmas de responsabilidad
Número de conciliaciones bancarias elaboradas

- Declaraciones al SRI

Número de declaraciones sustitutivas
Número de declaraciones anuales

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Se decidió realizar una Auditoría de Gestión debido al requerimiento del gerente para conocer si sus procesos y controles internos se estaban aplicando de manera adecuada, ya que se presentaban problemas en el desarrollo de los procedimientos de la empresa.
- Los datos utilizados para el desarrollo del presente trabajo fueron obtenidos por medio de entrevista, encuestas, cuestionarios, observaciones directas y flujogramas adquiridos por el personal de la empresa KU-BIEC S.A.
- La aplicación de la Auditoría de Gestión en la empresa KU-BIEC S.A. sirvió para poner en práctica varios conocimientos adquiridos alrededor del ciclo universitario, a la vez requirió adquirir una faceta de auditor en la que fue útil la experiencia laboral que apoyo en el proceso de desarrollo del trabajo.

- Con el desarrollo de este trabajo se logró cumplir el objetivo general planteado en el Plan de Titulación, que fue evaluar los procesos y sistema de control interno basado en el COSO II – ERM de la empresa KU-BIEC S.A.
- La evaluación de los procesos y del sistema de control interno permitió identificar las falencias y errores que se vieron reflejados en los resultados obtenidos y que al ser tratados podrán convertirse en oportunidades de mejora.
- La empresa tiene implementado únicamente el componente de Ambiente Interno del COSO II – ERM, esto se determinó gracias a un cuestionario que se realizó para evaluar la aplicación de los mismos.
- En relación con el Control Interno basado en el COSO II se pudo determinar que de los ocho componentes, solo el de Ambiente Interno se está usando dentro de la empresa, los demás aún no se han implementado.

4.2. Recomendaciones

- Implementar las recomendaciones planteadas en la presentación de los resultados, estas permitirán mejorar el sistema de control y supervisión de las actividades y tareas.
- Definir un manual de políticas y procedimientos donde consten las actividades con sus respectivos controles por funciones, que constituirá una guía para el desempeño de los colaboradores.
- Contratar un auditor interno, que ayude a la empresa a fortalecer el sistema de control, supervisión y administración de riesgos, partiendo del presente trabajo, donde ya se evaluaron los mismos.
- Utilizar los indicadores de gestión propuestos en el presente trabajo, que permitirán apoyar en la supervisión de las actividades y controles.
- Adoptar paulatinamente los siete componentes del COSO II que se encuentran pendientes: determinación de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, que son herramientas para mejorar los sistemas de Control Interno.

- Capacitar a los empleados en el uso de los documentos respectivos de cada área, para optimizar su utilización como herramientas de control interno.

5. BIBLIOGRAFÍA

1. *Administración Moderna*. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.mx/flujogramas/#ixzz3Geo3y2zI>
2. *Banco de la República de Colombia*. (s.f.). Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>
3. *Brújula Financiera*. (22 de 04 de 2013). Obtenido de <http://www.brujulafinanciera.com/notas/finanzaspersonales/143239/tip-os-de-tasas-de-interes>
4. *Club Planeta*. (s.f.). Obtenido de http://www.economia.com.mx/tasas_de_interes.htm
5. *Código Tributario*. (s.f.). Obtenido de <http://rem.gmtulcan.gob.ec/Leyes/CODIGO%20ORGANICO%20TRIBUTARIO.pdf>
6. Córdoba, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe.
7. *Dieguez Consultores*. (s.f.). Obtenido de <http://dieguezconsultores.com/servicio-de-auditoria-y-ci.html>
8. *Ecolink*. (s.f.). Obtenido de <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>
9. *Educaweb*. (s.f.). Obtenido de <http://www.educaweb.com/noticia/2011/11/28/rsc-como-contribucion-activa-voluntaria-mejoramiento-social-economico-ambiental-parte-empresas-5102/>
10. *Eumed net*. (s.f.). Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos.html
11. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado COSO II*.
12. Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
13. *IESS*. (s.f.). Obtenido de <http://www.iesgob.ec/es/web/guest/inst-quienes-somos>
14. Jiménez, A., & Serrano, J. (18 de Febrero de 2013). *Publico*. Obtenido de <http://www.publico.es/450895/el-correismo-como-nueva-identidad-politica-en-ecuador>

15. Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid: Pearson.
16. Larraín , F., & Sachs, J. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. Buenos Aires: Pearson.
17. Ley de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*.
18. Mankiw, G. (2007). *Macroeconomía*. España: Antoni Bosch.
19. *Municipio de Quito*. (s.f.). Obtenido de <http://www.quito.gob.ec/nosotros/concejo-metropolitano>
20. *Participación Económica Formal*. (s.f.). Obtenido de http://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/tasa_de_de_empleo.htm
21. Porter, M. E. (2006). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
22. *Recolección de Datos*. (s.f.). Obtenido de <http://recodatos.blogspot.com/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>
23. Rodriguez, B. (s.f.). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>
24. Ruano, R. (2006). *I Congreso de Auditoría Interna - IIA Colombia*. Obtenido de <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>
25. *Servicio de Rentas Internas*. (s.f.). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>
26. *Superintendencia de Compañías y Valores*. (s.f.). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
27. *Tipos de.org*. (s.f.). Obtenido de <http://www.tiposde.org/escolares/123-tipos-de-encuestas/>
28. Whittington, R. (2003). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Bogota: Mc Grall Hill.

6. ANEXOS

ANEXO 1 - Foto 1

Desbobinadora



ANEXO 2 – Foto 2

Slitter



ANEXO 3 – Foto 3

Rollformer



ANEXO 4 – Foto 4

Cizalla



ANEXO 5 – Foto 5

Perfiladora

