

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN
BASE AL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO
SEGÚN COSO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y
EFFECTIVIDAD DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LA EMPRESA
“HORMIGONERA J.C.VALENZUELA CÍA. LTDA.”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A.

LISSETH VALENZUELA TORRES

DIRECTOR: WILSON ANTONIO SILVA MANTILLA CPA

QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR:

WILSON ANTONIO SILVA MANTILLA, CPA.

INFORMANTES:

ING. VICTOR RUIZ.

ING. MARÍA DEL CARMEN VALLEJO.

DEDICATORIA

A Dios, quien me brinda cada día las fuerzas para continuar y ha moldeado mi carácter.

A mis padres César y Marianela, por ser mi ejemplo y fuente de inspiración. Gracias por su dedicación, cuidados y amor.

A mis hermanos Julito y Vivi que dedican su vida al cuidado de la mía. La vida no me alcanzará para agradecerles.

Por su amor, paciencia y mimos a mis abuelitos Julio César Valenzuela, Ruth Obando en especial a Miguel Torres por ser mi amigo y compañero de aventuras.

Vanessa Flores y Valeria Castellanos por demostrarme el verdadero significado de la amistad.

A quienes hoy no están pero las llevo en mi corazón mamá Fabiolita y Claudia Idrovo.

Liss

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios mi padre, quién guía y bendice cada uno de mis pasos.

A mis padrinos Rene Valenzuela, Tatiana y Jorge Trujillo, por todo su cariño y dedicación.

A mis tíos Edwin, Alina, Eduardo, Iván, Miriam, Rocío, Marco y a mi querida Amparito. Gracias por ser el apoyo tanto de mis padres como mío.

A mis primos Rena, Juli, Andrés, Karen, Chriss, Daniel y Jorge Vinicio. A la persona que me motiva a seguir adelante mi pequeña Camila.

A los docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Ing. Wilson Silva, Ing. Myrian Rubio, Ing. Armando Lituma y al Ing. Milton Maldonado pero en especial a la Doctora Fabiola Jarrín por su apoyo incondicional.

A mis compañeros de clase, pero sobre todo a mis amigos Melanie, Alberto, Carolina, María José, Angélica, Dayana, Ana Gabriela y Diana.

Liss

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA, 4

1.1. DATOS INFORMATIVOS, 4

- 1.1.1 Análisis general de la empresa, 4
- 1.1.2 Misión, 6
- 1.1.3 Visión, 6
- 1.1.4 Valores, 7
- 1.1.5 Productos que comercializa la empresa, 7
- 1.1.6 Cadena de valor, 7
- 1.1.7 Clientes principales, 13
- 1.1.8 Proveedores principales, 13
- 1.1.9 Entorno de la empresa, 14
- 1.1.10 Área de mercado, 17
- 1.1.11 Aspectos ambientales, geográficos, territoriales, 18
- 1.1.12 Estructura organizacional, 19
- 1.1.13 Resumen de la problemática y potencialidades a nivel interno y externo de la empresa. Análisis (FODA), 25

2. MARCO TEÓRICO, 28

2.1 CONTROL INTERNO, 28

- 2.1.1 Definición, 28
- 2.1.2 Importancia del control interno, 30
- 2.1.3 Objetivos del control interno, 31
- 2.1.4 Clasificación del control interno, 33

2.2. METODOLOGÍA COSO 2013 DEL AÑO 2013, 35

- 2.2.1 Componentes del sistema de control interno COSO 2013, 37

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO, 46

- 3.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO, 46
- 3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA., 46
- 3.3 FAMILIARIZACIÓN, 47
- 3.4 EJECUCIÓN DE PRUEBAS, 48
- 3.5 INFORME, 49
- 3.6 METODOLOGÍA PARA EVALUAR RIESGOS, 49

4. RELEVAMIENTO DE PROCESOS, 51

4.1 DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, 51

- 4.1.1 Proceso de adquisición de materias primas, 52
- 4.1.2 Proceso de logística interna, 62
- 4.1.3 Proceso de producción, 68
- 4.1.4 Proceso de ventas, 70
- 4.1.5 Proceso de logística externa, 73
- 4.1.6 Manejo de la nómina, 75

5. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO, 80

- 5.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO EN EL MANEJO DE NÓMINA, 80
- 5.2 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTOS DE PRODUCCIÓN, 92
- 5.3 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE LOGÍSTICA INTERNA, 106
- 5.4 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO PARA EL PROCESO DE VENTAS, 122
- 5.5 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO PARA EL PROCESO DE ADQUISICIONES, 132

6. DISEÑO DE LA CÉDULA DE DEBILIDADES, 138

- 6.1 OBJETIVOS EMPRESARIALES, 138
- 6.2 CÉDULA DE DEBILIDADES, 141
- 6.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 153
 - 6.3.1 Aplicación de cuestionarios, 154
- 6.4 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, 165
 - 6.4.1 Objetivos del manual de control interno, 165
 - 6.4.2 Ambiente de control, 166
 - 6.4.3 Evaluación del riesgo, 171
 - 6.4.4 Actividades de control, 178
 - 6.4.5 Información y comunicación, 181
 - 6.4.6 Actividades de monitoreo, 182

7. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS REALIZADOS EN LAS AREAS PRINCIPALES DE LA EMPRESA “J.C.Valenzuela”, 181

- 7.1 Mejora del proceso de adquisición de materias primas 181
- 7.2 Mejora del proceso de logística interna, 189
 - 7.2.1 Gestión de stock, 189
 - 7.2.2 Despachos a producción, 191
 - 7.2.3 Mantenimiento de vehículos, 193
 - 7.2.3 Mejora del proceso de producción, 194
 - 7.2.4 Mejora del proceso de contratación, 196

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 199

8.1 CONCLUSIONES, 199

8.2 RECOMENDACIONES, 201

REFERENCIAS, 203

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. FORTALEZAS,	25
TABLA 2. DEBILIDADES,	25
TABLA 3. OPORTUNIDADES,	26
TABLA 4. AMENAZAS,	26
TABLA 5. ESTRATEGIAS,	27
TABLA 6. AMBIENTE DE CONTROL COSO 2013,	39
TABLA 7. EVALUACIÓN DEL RIESGO COSO 2013,	41
TABLA 8. ACTIVIDADES DE CONTROL COSO 2013,	42
TABLA 9. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN COSO 2013,	43
TABLA 10. MONITOREO COSO 2013,	44
TABLA 11. DETERMINACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA,	48
TABLA 12. IMPACTO O SEVERIDAD,	49
TABLA 13. NIVEL DE DETECCIÓN.,	49
TABLA 14. PRIORIDAD DEL RIESGO,	50
TABLA 15. DATOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN,	52
TABLA 16. PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DEL CEMENTO,	53
TABLA 17. PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES PÉTREOS,	55
TABLA 18. PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE ADITIVOS,	58
TABLA 19. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE STOCK,	62
TABLA 20. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS,	66
TABLA 21. PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN,	68
TABLA 22. DATOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS,	70
TABLA 23. PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA,	71
TABLA 24. PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA EXTERNA,	73
TABLA 25. DATOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS,	75
TABLA 27. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE LA NÓMINA	76
TABLA 27. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO PARA EL MANEJO DE LA NÓMINA,	81
TABLA 29. PRUEBAS DE DOCUMENTOS DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA,	85
TABLA 29. DESCRIPCIÓN DE LA EXCEPCIÓN,	86
TABLA 31. VERIFICACIÓN DE CÁLCULO Y REGISTRO DE ROL DE PAGOS DE LA COMPAÑÍA,	90
TABLA 31. CÉDULA DE EXCEPCIÓN,	91
TABLA 33. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE PRODUCCIÓN,	92
TABLA 34. PRODUCCIÓN TOTAL 25/09/2015,	98
TABLA 35. CÉDULA DE ASERCIONES DE PRODUCCIÓN,	103
TABLA 36. VERIFICACIÓN DE ASERCIONES,	104
TABLA 37. CÉDULA DE EXCEPCIÓN (PC-1)- PRODUCCIÓN,	105
TABLA 38. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO PARA MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS,	106
TABLA 39. CÉDULA DE ASERCIONES MANTENIMIENTO,	109
TABLA 40. VERIFICACIÓN DE ASERCIONES MANTENIMIENTO,	110
TABLA 41. CÉDULA DE EXCEPCIÓN (PC-1), LOGÍSTICA INTERNA-MANTENIMIENTO,	111
TABLA 42. POBLACIÓN DE VEHÍCULOS DE LA EMPRESA,	114
TABLA 43. MUESTRA DE VEHÍCULOS EXAMINADOS,	119
TABLA 44. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO PARA EL PROCESO DE VENTAS,	122

TABLA 45. CÉDULA DE ASERCIONES DE VENTAS-1,	127
TABLA 46. CÉDULA DE ASERCIONES DE VENTAS -2,	128
TABLA 47. VERIFICACIÓN DE ASERCIONES VENTAS,	129
TABLA 48. VERIFICACIÓN DE ASERCIONES VENTAS-2,	130
TABLA 49. CÉDULA DE EXCEPCIÓN (PC-1), VENTAS,	131
TABLA 50. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO PROCESO DE ADQUISICIONES,	132
TABLA 51. PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE COMPRAS,	136
TABLA 52. CÉDULA DE EXCEPCIÓN (PC-1), ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA,	137
TABLA 53. CÉDULA DE DEBILIDADES PROCESO MANEJO DE NÓMINAS,	141
TABLA 54. CÉDULA DE DEBILIDADES PROCESO DE PRODUCCIÓN,	144
TABLA 55. CÉDULA DE DEBILIDADES PROCESO DE LOGÍSTICA INTERNA,	146
TABLA 56. CÉDULA DE DEBILIDADES PROCESO VENTAS,	149
TABLA 57. CÉDULA DE DEBILIDADES PROCESO DE ADQUISICIONES,	151
TABLA 58. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL,	155
TABLA 59. CÁLCULO DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA, AMBIENTE DE CONTROL,	156
TABLA 60. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN DE RIESGOS,	157
TABLA 61. CÁLCULO DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA, EVALUACIÓN DEL RIESGO,	158
TABLA 62. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES DE CONTROL,	159
TABLA 63. CÁLCULO DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA, ACTIVIDADES DE CONTROL,	160
TABLA 64. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN,	161
TABLA 65. CÁLCULO DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES,	162
TABLA 66. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SUPERVISIÓN,	163
TABLA 67. CÁLCULO DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES,	164
TABLA 68. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA,	170
TABLA 69. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS,	172
TABLA 70. EVALUACIÓN DEL RIESGO,	173
TABLA 71. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS,	176
TABLA 72. DATOS DE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DESPUÉS DE LA MEJORA DE LOS PROCESOS,	183
TABLA 73. PROCEDIMIENTO MEJORADO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS,	185
TABLA 74. PROCEDIMIENTO MEJORADO PARA LA GESTIÓN DE STOCK,	189
TABLA 75. PROCEDIMIENTO MEJORADO PARA LOS DESPACHOS A PRODUCCIÓN,	191
TABLA 76. PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LOS VEHÍCULOS,	193
TABLA 77. PROCESO DE PRODUCCIÓN MEJORADO,	195
TABLA 78. PROCESO MEJORADO PARA LA CONTRATACIÓN,	197

ÍNDICE DE FIGURAS

- FIGURA 1. CADENA DEL VALOR, 7
- FIGURA 2. UBICACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA HORMIGONERA JCV, 18
- FIGURA 3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA, 20
- FIGURA 4. COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA COSO 2013, 37
- FIGURA 5. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES METODOLOGÍA COSO 2013, 38
- FIGURA 6. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN CON LOS PROVEEDORES DE CEMENTO Y ADITIVOS, 59
- FIGURA 7. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN CON PROVEEDORES DE MATERIALES PÉTREOS, 60
- FIGURA 8. PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS, 61
- FIGURA 9. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE STOCK, 64
- FIGURA 10. PROCEDIMIENTO PARA EL DESPACHO A PRODUCCIÓN, 65
- FIGURA 11. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS, 67
- FIGURA 12. PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN, 69
- FIGURA 13. PROCEDIMIENTO DE VENTAS, 72
- FIGURA 14. PROCESO DE LOGÍSTICA EXTERNA, 74
- FIGURA 15. PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL, 78
- FIGURA 16. PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE LA NÓMINA, 79
- FIGURA 17. PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS, 188
- FIGURA 18. PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE STOCK, 190
- FIGURA 19. DESPACHOS A PRODUCCIÓN, 192
- FIGURA 20. PROCEDIMIENTO PARA MANTENIMIENTO PREVENTIVO, 194
- FIGURA 21. PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN, 196
- FIGURA 22. PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN, 198

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela Cía. Ltda.” dedicada a la comercialización de Hormigón premezclado, servicio de bombas y vibradores, alquiler de bombas móviles, laboratorio de control de calidad y pisos industriales.

Inició sus actividades en el año 2003. Inicialmente la hormigonera funcionó en Pomasqui calle Simón Bolívar y pasaje A, posteriormente la planta procesadora de hormigón se trasladó a la ciudad de Quito ya que el mercado mayoritario de consumo de hormigón se encuentra en la ciudad y a requisitos municipales. Nueve años después se realiza la apertura de una sucursal en la ciudad de Cayambe y un año más tarde una nueva sucursal en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. En la actualidad se instala una nueva sucursal en la parroquia de Pifo.

“Hormigonera J.C.Valenzuela Cía. Ltda.” Cuenta con cuatro plantas a pesar de que cada una cuenta con su oficina, es la de Quito la encargada de registrar y comprobar los reportes emitidos por las oficinas. Debido a la carga de información y a la omisión de controles que garanticen un adecuado registro de las transacciones, el riesgo de fraude aumente

El hecho de no contar con un sistema adecuado de reportes y de un monitoreo constante, dificulta la comprobación de las diferentes transacciones llevadas a cabo en cada una de las sucursales y de esta manera desconocer la gestión llevada en cada una de ellas.

El presente estudio el cual se encuentra planteado en 8 capítulos, en donde se presenta de manera sólida y ordenada, el desarrollo del proyecto.

Este trabajo propone la implementación de un sistema de control interno que permita mejorar la eficiencia y eficacia de las principales áreas de la empresa. El manual de control interno será elaborado según el marco de referencia que nos brinda COSO.

Inicialmente, se obtiene un conocimiento de la empresa como lo son datos informativos, estructura y entorno de la empresa. Además se determina cuáles son las áreas de la empresa sobre las que se elaborará el manual de control interno que son producción (abastecimiento, producción, mantenimiento distribución), ventas y gestión del capital humano.

Para elaborar el manual de control interno es conocer cada uno de los cinco componentes que plantea el COSO 2013. Una vez que se tenga claro cada uno de ellos se debe plantear la metodología con la que se realizará el trabajo.

La metodología de trabajo abarca el conocimiento de la empresa y detección de las áreas sobre las que se va a realizar el trabajo, realizar el relevamiento de cómo son realizados los diferentes procesos por área identificando el responsable y la documentación utilizada.

Una vez que se cuente con esta información se realizará pruebas de cumplimiento que permitirá detectar debilidades es decir aspectos susceptibles a mejora, con los cuales se desarrolla una cedula de debilidades.

Finalmente con la cédula de debilidades se realizará la propuesta de un manual de control interno acorde al marco integrado COSO , además se propone indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos estudiados.

INTRODUCCIÓN.

Mediante la presente investigación se realiza la propuesta de un sistema de control interno en base al marco integrado de control interno según COSO para mejorar la eficiencia y eficacia en las principales áreas de la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela Cía. Ltda.”

La empresa cuenta con 4 plantas productoras de hormigón premezclado, las cuales se encuentran ubicadas en Quito, Cayambe, Santo Domingo y Pifo. Los precios que oferta la empresa varían de acuerdo a los requerimientos del cliente como son la resistencia de hormigón y metros cúbicos, adicionalmente dependerá de la ubicación de la obra es decir la dirección.

En la actualidad la empresa presenta problemas en la generación oportuna de información y comprobación de transacciones por lo que se encuentra vulnerable al fraude, además de incumplir con las normativas legales a las que se ve sujetas.

A pesar de que cada planta de la empresa cuenta con una oficina, es la de Quito la que se encarga de registrar y comprobar todos los reportes emitidos. Lo cual se complica debido a la carga de información.

Por lo que es importante establecer controles internos, los cuales se encuentren definidos y orientados. Cabe mencionar que el control interno es un proceso que debe ser realizado por la administración y el resto del personal de la empresa, con el afán de suministrar

Información razonable sobre las transacciones realizadas. Además de permitirle una rápida comparación con lo planeado por el área administrativa y mejorar su gestión.

Es pertinente, inducir a su administrador a mejorar la estructura de control para elevar los índices de eficiencia y efectividad para tratar de reducir los riesgos de robo, morosidad, pérdidas financieras o cese de las actividades, etc.

La necesidad de que los socios se encuentren informados sobre lo que está sucediendo en la organización es clave. De esta manera podrán determinar si la empresa está funcionando acorde a las políticas, alcanzando los objetivos formulados y cumpliendo con las leyes que rigen a la empresa.

Por lo anteriormente mencionado el presente trabajo se orienta a una propuesta de un sistema de control interno considerando los cinco elementos del Marco Integrado de Control Interno según COSO para las principales áreas en la empresa.

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1. DATOS INFORMATIVOS

Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela”, es una empresa constituida el 21 de febrero del 2001 como una Compañía de responsabilidad limitada. Es una compañía de nacionalidad ecuatoriana domiciliada en el distrito metropolitano de Quito en la provincia de Pichincha.

El objeto social de la compañía es la fabricación y comercialización de hormigón premezclado de diferentes resistencias de 180 kg/cm², 210 kg/cm², 240 kg/cm² y 280 kg/cm².

La fabricación de hormigón resulta de la mezcla de cemento, agua, arena y grava esto depende de la resistencia requerida del hormigón; la mezcla debe fraguarse para de esta manera obtener un producto compacto y de alta resistencia.

La empresa presta sus servicios de lunes a sábado e inclusive días feriados según requerimiento de clientes, a partir de las 6 AM hasta que se termine con la producción requerida del día.

1.1.1 Análisis general de la empresa

1.1.1.1 Reseña histórica

En la familia Valenzuela Díaz, diez de sus integrantes se dedicaban al transporte pesado y a la venta de material pétreo. Como era costumbre, se reunía todos los domingos en el hogar de la familia Valenzuela Díaz, en conversaciones de negocios se vio la necesidad de organizar y formar una compañía ya que esta era de gran ayuda para poder seguir realizando sus actividades comerciales, debido a las disposiciones legales.

Es por esta razón que en el año 2001 se decide constituir “J.C. Valenzuela Constructora Cía. Ltda.” En un principio la compañía fue constituida para trabajar dentro de las leyes y es por esta razón que sus socios trabajan por cuenta propia impidiendo el crecimiento de la compañía.

Al contemplar lo sucedido, el gerente de la compañía convoca a una reunión para invitar a los socios a participar de un nuevo proyecto para trabajar juntos. Este proyecto trataba de la apertura de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de hormigón premezclado, solo cinco de sus socios deciden invertir en el proyecto.

En el año 2003 la hormigonera inicia sus actividades en Pomasqui calle Simón Bolívar y pasaje A en terreno del Sr. Julio Cesar Valenzuela, posteriormente la planta procesadora de hormigón se trasladó a la ciudad de Quito ya que el mercado mayoritario del consumo de hormigón se encuentra en la ciudad y también por requisitos municipales.

En el año 2012 se realiza la apertura de una sucursal en la ciudad de Cayambe y en el año 2013 de otra sucursal en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. En la actualidad, se inician actividades en la parroquia de Pifo.

1.1.1.2 Aspectos legales

“J.C.Valenzuela Cía. Ltda.” se encuentra domiciliada en Quito-Ecuador. Fue constituida el 21 de febrero del 2001 como compañía limitada con un capital social de 400,00 dólares americanos divididos en cuatrocientas participación iguales acumulativas indivisibles de un dólar cada una.

Las participaciones tienen carácter de no negociables y el número de participaciones que por aporte le corresponde. Las participaciones serán transmitidas solamente con el consentimiento unánime del capital social y además deberán cumplirse los requisitos preceptuados en el artículo 113 de la ley de compañías.

La representación legal de la compañía tanto jurídica como extrajudicialmente la tendrá el gerente general el Sr. Marco Fernando Valenzuela Díaz y se entenderá a todos los asuntos relativos con su giro en operaciones comerciales y civiles. Mientras que la presidencia de la compañía la ejerce el Sr. Julio Cesar Valenzuela.

La empresa cuenta con todos los permisos de funcionamiento como lo son:

- Registro de constitución en la superintendencia de compañías
- Registro único de contribuyentes
- Permisos municipales
- Afiliación a la cámara de construcción
- Permiso del cuerpo de bomberos
- Registro sanitario

1.1.2 Misión

Brindar un servicio oportuno, con un producto de alta calidad para la construcción, garantizando a nuestros clientes durabilidad y resistencia del hormigón entregado.

1.1.3 Visión

Ser líderes en la producción de hormigón de alta calidad, abarcado el mercado de la construcción a nivel nacional.

1.1.4 Valores

Sus valores corporativos no se encuentran definidos por tratarse de una compañía regida por una administración empírica.

1.1.5 Productos que comercializa la empresa

Hormigonera “J.C.Valenzuela Cía. Ltda.” dedica su actividad a la venta de hormigón premezclado de resistencias de 180 kg/cm², 210 kg/cm², 240 kg/cm² y 280 kg/cm²., servicio de bombas y vibradores, laboratorio de control de calidad, pisos industriales, etc.

1.1.6 Cadena de valor

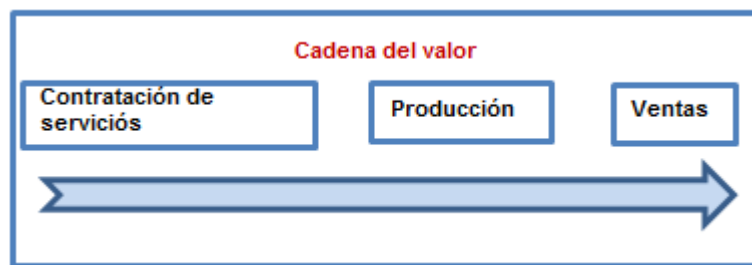


Figura 1. Cadena del valor
Elaborado por: Lisseth Valenzuela

1.1.6.1 Procesos principales

Abastecimiento y logística interna

El cemento tiene un precio diferente cuando la carga es propia o cuando se realiza directamente a Lafarge. Para compras en Lafarge se debe enviar estados de cuentas bancarias ya que el pago se realiza por vencimientos de factura mediante débito bancario.

1. La planta informa a la oficina que necesita stock
2. La oficina se comunica con Lafarge
3. Para el despacho tiene que ir la Cisterna de J.C.V a la planta de Lafarge donde le despacharan la cantidad requerida. (La capacidad de la cisterna es de 30 toneladas)

La empresa posee 2 volquetas de capacidad de 12 metros cúbicos y realiza compras diarias de material pétreo.

1. La oficina llega a un acuerdo de pago con los dueños de la mina
2. El dueño de la mina otorga un crédito
3. Las volquetas se dirigen a la mina para realizar la carga
4. En cada despacho se entrega factura las cuales son cancelada semanalmente

Las compras de aditivo se realizan de manera semanal

1. La oficina debe comunicarse con Aditec
2. Las facturas se cancelan semanalmente.
3. Aditec realiza la entrega el mismo día del pedido en plantas de J.C.V

Almacenamiento

La capacidad de la planta de hormigón es 180 metros cúbicos de ripios, 120 metros cúbicos de arena y 3000 toneladas de cemento y 55 galones de aditivo.

Producción

La capacidad de producción de la planta es aproximadamente 200 metros cúbicos diarios. La producción empieza con el requerimiento del cliente, comunicación oficina y la planta, se despacha el hormigón Internamente:

Para un metro cubico de hormigón es 220 kilogramos de ripio, 253 de arena, 334 kilogramos de cemento, 200 litros de agua y 0.5 litros de aditivos para obra

Las mezcladoras tienen capacidad de 7 y 8 metros cúbicos.

Ventas

Las ventas se realizan en la oficina o con los agentes comerciales. En la oficina el cliente se comunica con la empresa realiza una cotización de precio según el sector y requerimientos, para apartar una fecha el cliente debe acercarse a la oficina a cancelar al menos el 50% del pedido y el faltante lo realizará antes de la obra.

Mientras que cuando la venta la realiza el agente comercial hace un recorrido y ofrece el producto sea en obra o ya por referencia, el vendedor deberá apartar la fecha previa comunicación con oficina. En algunos casos el agente comercial podrá ofrecer un crédito ya que no son volúmenes confirmados. Las ventas de oficina abarcan un 40 % de las ventas y los agentes comerciales el 60%.

Todas las ventas son al contado ya sea en efectivo o cheque, no se otorga créditos ni se reciben tarjetas de crédito, a no ser que se trate de un cliente grande, en cuyo caso se otorga un crédito de 7 días.

Logística externa

La empresa dispone de 5 mezcladoras en la ciudad de Quito, en ciertas ocasiones estos sufren daños por los que están parados, además se debe organizar los despachos de vehículos ya que existen ciertas restricciones vehiculares.

Cuando la producción del día es grande se coordina con las plantas de Santo Domingo, Cayambe o Pifo para disponer de más mezcladoras.

Una de las inconformidades del cliente se produce por las demoras en ciertos despachos. Esto se da ya que los vehículos no disponen de GPS lo que le dificulta al chofer dar de inmediato con la dirección.

1.1.6.2 Proceso de apoyo

Proceso de contabilidad y finanzas

La empresa carece de planificación del capital de trabajo, por lo que ocasiones no se han realizado los pagos de manera oportuna y en los términos establecidos. Los estados financieros se lo realizan solo para cumplir con la ley más no para tomar decisiones en base a estos.

Esto se produce ya que la administración que se ha llevado es empírica. Si bien es cierto la empresa cuenta con un sistema contable, el cual no solo facilita la producción de información tributaria.

Proceso de gestión del recurso humano

Para realizar el pago de sueldos y salarios el encargado lleva su control en una hoja de cálculo en Excel con el formato de un Rol de pagos.

La empresa no realiza programas de capacitación para sus empleados. En cuanto a seguridad industrial el jefe de planta realiza una inducción sobre el uso de los equipos como lo son: casco, gafas, guantes, chalecos, fajas y botas.

En la planta se cuenta con señalética más no con planes de acción en caso de incidentes. Los empleados gozan de los beneficios otorgados por la ley, pero la empresa no les brinda beneficios adicionales.

Proceso de gestión administrativo

El jefe de planta realiza mantenimiento mensual en cambios de aceite y engrasado de vehículos semanal.

Los activos no cuentan con un correcto manejo por lo que la mayoría de los mantenimientos son correctivos, esto en gran parte se debe a que los operarios de los mismos no han recibido una adecuada inducción.

En la actualidad todos los vehículos y maquinaria que posee la empresa se encuentran asegurados.

1.1.6.3 Procesos gerenciales

Todos los conocimientos del Gerente son en base a la experiencia adquirida. La gerencia ha sido buena pero no excelente, esto se debe a que carece de planificación estratégica y financiera.

Sin embargo se ha nombrado un administrador que esté a cargo de las actividades en Quito, las relaciones publicas han mejorado pero no en su totalidad.

1.1.7 Clientes principales

- ROMERO & PAZMIÑO
- URBAN PLUS
- KONFIDENCO
- CONSTRUCTORA CAZAR
- FIDEICOMISO PLATINIUM PLAZA
- GIOVANINNI
- ING. JUAN DIAZ.
- ING. CHIMPANTAXI

1.1.8 Proveedores principales

- SR. CARLOS DUEÑAS
- ADITEC
- EMOP
- LAFARGE IBARRA- SELVA ALEGRE
- MAVESA
- LAVCA
- TOYOTA
- CASE
- PUTZMAISTER
- GASEQUIP
- AMERICAN TRUCK,
- RULIAUTO
- KIWY
- SUPER PACO

1.1.9 Entorno de la empresa

1.1.9.1 Entorno nacional

El plan nacional del buen vivir es un documento que sirve de guía para reconocer la importancia del aumento de la capacidad productiva en el proceso de desarrollo económico, tomando en cuenta de manera

incluyente el cuidado de la naturaleza, respeto y promoción de la cultura y la evolución social como aspectos claves.

Al hablar de buen vivir imaginamos una quimera inalcanzable, pues la felicidad, la armonía, la equidad y solidaridad son estados del ser que pocas veces armonizan con los modelos de desarrollos latentes en las economías actuales.

Es por esta razón que el gobierno actual de la República del Ecuador, ha tomado la iniciativa y las medidas pertinentes por medio de la planificación para cambiar el sistema que se encontraba vigente y según apreciación de las actuales autoridades nacionales fue incapaz de solucionar los problemas sociales y económicos de la nación.

Partiendo de esta premisa y después de realizar un análisis a los objetivos que se plantean en él la estrategia vigente “Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017”, puedo solventar mi postura acerca de que este proyecto innovador que se convirtió en un negocio familiar, sigue las directrices que se plantean en el documento antes mencionado. Ya que en este caso particular se puede destacar que tres de los doce objetivos planteados saltan a la vista, estos son:

- Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad.

- Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

1.1.9.2 Entorno macroeconómico

En la actualidad el país se encuentra gobernado por el Ec. Rafael Correa Delgado, quien al pertenecer a un partido político de izquierda-populista ha ahuyentado la inversión extranjera.

A esto se le debe añadir que las remesas que percibe el país han disminuido debido a la situación que sufren los migrantes por la crisis económica que están atravesando países como España y Estados Unidos, la caída en el precio del petróleo ha obligado a reducir el presupuesto fiscal para este año, además países vecinos como Colombia han devaluado su moneda, lo que ha disminuido el consumo a nivel local.

Estos factores políticos, sociales y económicos sin duda afectan a la industria de la construcción, porque hay menos ingreso de capital al país y un incremento global en los precios, razón por la cual las viviendas y materiales para la construcción se convierten en menos accesibles.

1.1.9.3 Entorno microeconómico

Se creía que la industria de la construcción iba a crecer en el 2015 tal como lo ha hecho en años anteriores, sin embargo como se ha mencionado en puntos anteriores ciertas condiciones afectaron a estas perspectivas de crecimiento.

En el cantón Quito operan actualmente 21 hormigoneras, las cuales pelearan por atender a la oferta de hormigón restante lo que sin duda ocasionara competencias desleales bajando los precios a menos de sus costos de producción.

Algunas hormigoneras ya se encuentran en el proceso de cesar sus actividades, mientras que las otras están entrando a crisis.

1.1.10 Área de mercado

Debido a la demanda de hormigón y requerimientos municipales la planta de producción de la hormigonera J.C.Valenzuela se encuentra situada en la ciudad de Quito- zona Norte, en la zona industrial de la Cristiana. En la Av. Eloy Alfaro y de los Aceitunos. Desde aquí se despachan los pedidos de hormigón.

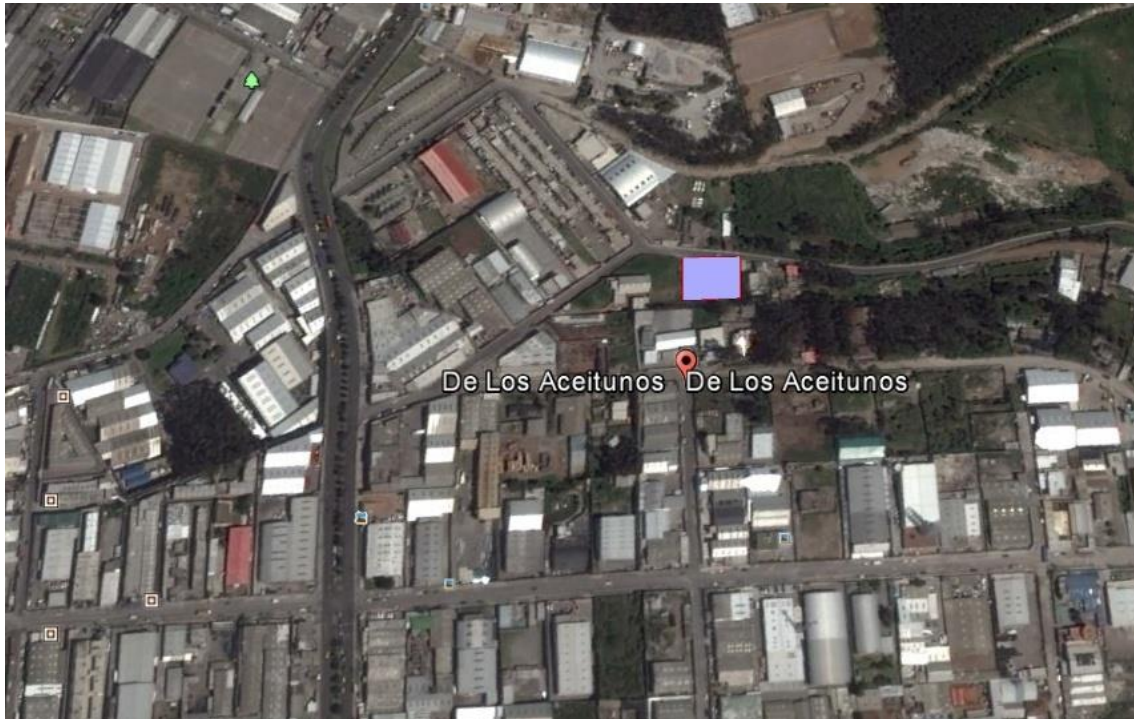


Figura 2. Ubicación de la planta de producción de la Hormigonera JCV
Fuente: Google Earth, Septiembre 2015

1.1.11 Aspectos ambientales, paisajísticos, geográficos, territoriales.

Planta Eloy Alfaro- Planta de producción.

Cuenta con 1500 metros cuadrados, hay 3 espacios destinados a diferentes usos. En el primer piso se encuentra la guardianía, una casa pequeña. En el segundo piso están los silos de cemento, el cuarto de dosificación la banda transportadora, el comedor, oficinas, servicios higiénicos, un cuarto de bodega y un pequeño espacio destinado al garaje. En el último piso se almacena el material en las tolvas, aquí está la grava y arena, silos de agua, y contenedores de aditivos.

Oficina Av. Occidental N70-384 y José Carrión. Edif. Condado Plaza.

La oficina se encuentra dividida en tres salas. Una destinada a la venta e información sobre el hormigón, otra sala en la que se lleva la contabilidad de la empresa y el departamento de recursos humanos, y la última sala es para uso del gerente

1.1.12 Estructura organizacional

1.1.12.1 Organigrama de la empresa

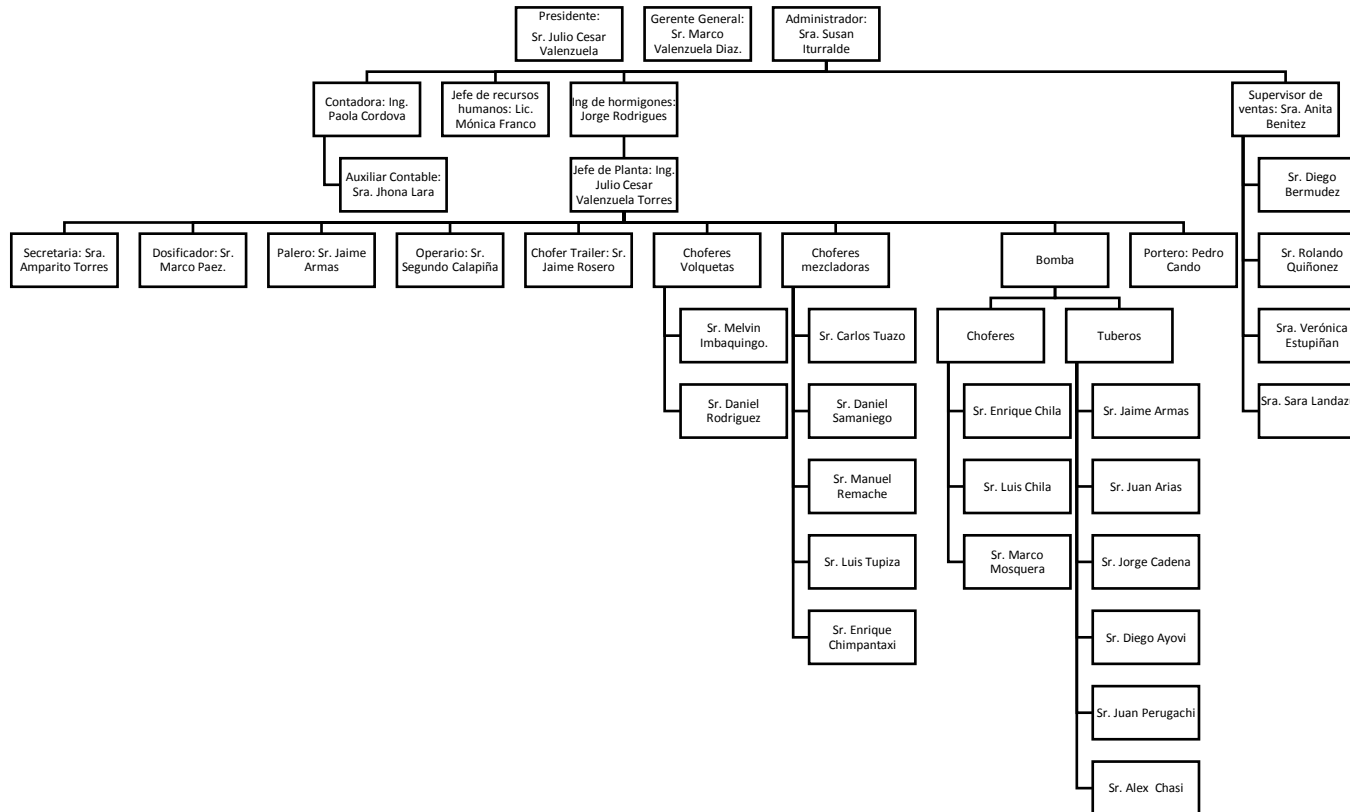


Figura 3. Organigrama de la empresa
Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C. Valenzuela”

1.1.12.2 Funciones por departamento

Departamento ejecutivo

- Dirigir, controlar, organizar y coordinar las actividades ejecutivas, administrativas y operativas de JCV, que garanticen la marcha y crecimiento adecuado de la organización.
- Liderar el proceso de planeación estratégica con las diferentes áreas de la empresa en el que se establezcan objetivos, metas específicas a alcanzar.
- Ejecutar decisiones y disposiciones del directorio.
- Liderar los círculos de calidad.
- Controlar y supervisar las actividades de la empresa directa o indirectamente.
- Organizar la empresa poniendo en práctica los reglamentos, estatutos y leyes que rigen la empresa.
- Vigilar el oportuno y correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales de la empresa.
- Vigilar y controlar los activos de la empresa así como la política presupuestal.
- Vigilar que todas las actividades se realicen conforme a las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Gestionar, autorizar, firmar créditos bancarios o de proveedores.

- Comparar los planes y metas propuestos con los resultados reales que se han logrado.

Departamento administrativo

- Dirigir y controlar las actividades económicas de la empresa
- Supervisar auditorias, presupuestos y proceso de datos
- Elaborar documentación contable necesaria para los organismos reguladores y pago de impuestos.
- Elaborar y presentar informes que muestren la situación real de la empresa.
- Negociar con proveedores
- Negociar con clientes
- Controlar inventarios
- Llevar nomina, vacaciones
- Control de préstamos, descuentos y horas extras al personal
- Coordinar eventos para el personal
- Registrar ingreso y salida del personal en el IESS y MRL respectivamente
- Entregar actas de finiquito al personal
- Contratar al nuevo personal y firmar el contrato pertinente para el caso.
- Departamento de producción.
- Control de calidad en la recepción de materia prima.
- Mantener los Stocks necesarios para la producción

- Mantenimiento de los vehículos y equipos
- Encargado de la seguridad industrial en planta
- Manejo de los desechos de acuerdo a las leyes vigentes
- Planeación y el control de la producción.
- Controlar los despachos según requerimientos.
- Realizar pruebas de calidad en el producto despachado.

Departamento de ventas.

- Realizar planes de ventas de forma mensual
- Cumplir con los objetivos fijados para ventas
- Conseguir clientes potenciales
- Incrementar la cartera de clientes
- Realizar los cobros oportunamente
- Acordar precios competitivos sin descuidar los márgenes de rentabilidad.

1.1.12.3 Organización socio- cultural

Organización social

Las personas que trabajan en la hormigonera “J.C.V” son personas mayores de edad (18 años); según ordenamiento jurídico de la República del Ecuador; en las actividades productivas que la empresa

lleva a cabo involucra hombres y mujeres los cuales se desempeñan en diferentes áreas operativas.

Organización cultural

La mayoría de trabajadores son personas que no han terminado los estudios secundarios, personas de bajos recursos económicos y dedicados a la actividad de choferes profesionales.

La empresa ha contratado en su mayoría habitantes de la parroquia de Pomasqui y sus alrededores (San Antonio, Cotocollao), debido a que la empresa se ubica en este sector, además estas personas tienen experiencia como choferes de volquetas, por la existencia de minas cerca del sector.

En la religión predomina por herencia la fe Católica aunque también existen personas de cultos protestantes.

1.1.13 Resumen de la problemática y potencialidades a nivel interno y externo de la empresa. Análisis (FODA)

1.1.13.1 Matriz de factores internos

Tabla 1. Fortalezas

Descripción	Número
Trayectoria en el mercado	F 1
Servicio y productos de calidad	F 2
Conocimiento del negocio	F 3
Precios competitivos	F 4
Experiencia en el negocio	F 5
Contar con buenos proveedores	F 6

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 2. Debilidades

Descripción	Número
No existen planes de gestión	D 1
Falta de comunicación dentro de la organización	D 2
Fuga de mano de obra	D 3
No se realiza publicidad	D 4
No se realiza un adecuado reclutamiento de personal	D 5
Falta de inducción a los empleados	D 6
No se realiza mantenimiento adecuado a la maquinaria	D 7

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

1.1.13.2 Matriz de factores externos

Tabla 3. Oportunidades

Descripción	Número
El mercado de la construcción está creciendo	O 1
Ampliar la cartera de productos y servicios de la empresa	O 2
Realizar alianzas estratégicas	O 3
Entrar a nuevos mercados	O 4

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 4. Amenazas

Descripción	Número
Competencia desleal	A 1
Especulación de la materia prima	A 2
Cambios en las políticas y reglamentos vigentes en el país	A 3

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

1.1.13.3 Estrategias

Tabla 5. Estrategias

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El mercado de la construcción está creciendo • Ampliar la cartera de productos y servicios de la empresa • Realizar alianzas estratégicas • Entrar a nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria en el mercado • Servicio y productos de calidad • Conocimiento del negocio • Precios competitivos • Experiencia en el negocio • Contar con buenos proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen planes de gestión • Falta de comunicación dentro de la organización • Fuga de mano de obra • No se realiza publicidad • No se realiza un adecuado reclutamiento de personal • No se realiza mantenimiento adecuado a la maquinaria • Falta de inducción a los empleados
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Especulación de la materia prima • Cambios en las políticas y reglamentos vigentes en el país 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el compromiso cliente-empresa, realizar una correcta planificación de la prestación del servicio y gestión de inventarios para cumplir en los horarios acordados. • Contar con la asesoría necesaria para no incumplir leyes por desconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el trabajo en equipo y un buen ambiente laboral • Realizar capacitaciones al personal • Incentivar al personal • Realizar planes de acción • Promulgar las buenas prácticas corporativas • Delegar funciones • Crear manuales de procedimientos • Establecer estándares específicos

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación, para ello se precisa el estudio de los conceptos relacionados con el control interno centrándose en la metodología COSO publicada en el año 2013.

2.1 CONTROL INTERNO

2.1.1. Definición

El control interno se considera una de las herramientas de gestión más eficiente con la que puede contar una empresa, ello es una garantía para garantizar que los recursos sean empleados eficientemente en las operaciones empresariales que más aporten en la empresa y posibilita que en este marco se desarrollen de manera correcta los procesos empresariales contribuyendo al logro de los resultados esperados. Para propiciar una mejor comprensión del concepto de control interno el investigador realiza el análisis de algunas definiciones.

El control interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos. Otros admiten su importancia en la prevención del fraude, pero creen que contribuyen además a garantizar el control de la manufactura y de otros procesos (Whittington, 2005, pág. 12).

Whittington(2005) se refiere al control interno como una herramienta para prevenir y combatir el fraude empresarial como primera factor aunque puede ser extendido al resto de las áreas de la organización, dicho concepto no hace referencia a la asignación y control de los recursos empresariales ya sean financieros, materiales y humanos.

“El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables”(Zamora Vergara, 2012, pág. 30)

El concepto aportado por Zamora Vergara (2012) se enfoca netamente al área contable de la empresa sin incluir el control del desempeño en el resto de la áreas de la organizaciones, por su parte Hernández Pulgar (2013) expresa que el control interno “es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.” (Hernández Pulgar , 2013, pág. 23)

Hernández Pulgar (2013) en su definición aborda sobre el control interno como actividad realizada por la máxima dirección de la organización, pero en ello no se refiere a la necesidad de que todos los miembros se involucren en su desarrollo. Para efectos de la investigación y realizando un análisis de los conceptos presentados se define el control interno como el conjunto de acciones organizadas por la alta dirección de la empresa y desarrolladas por los

trabajadores en cada una de sus áreas para la asignación, utilización y control de los recursos materiales financieros y humanos para el desarrollo eficiente de los procesos que permitan el logro de los resultados deseados.

2.1.2. Importancia del control interno.

En el análisis del concepto de control interno se pueden divisar destellos de la importancia de la aplicación del control interno en una organización. En este apartado se evalúan criterios que algunos autores han emitido al respecto, es necesario destacar que la implantación de un sistema de control interno es un proceso a la medida en cada empresa de acuerdo a su objeto empresarial, tipo de producción o servicios, recursos involucrados, volúmenes de gestión entre otros factores que definen las operaciones en las empresas. Al respecto De Azcaráte Arjona (2014) expresa que “la evaluación del control interno proporciona al auditor un marco de referencia útil para el buen desarrollo de la auditoría” (pág. 48), este criterio avala la importancia de la integración de un sistema de control interno para el eficiente desarrollo de las auditorías internas para ello el mismo debe contar con una estructura que garantice el control en cada una de las áreas “cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado”(Zamora Vergara, 2012, pág. 36).

El control interno a criterio del investigador, garantiza una sinergia en la realización de las operaciones de la organización teniendo en cuenta el

desempeño correcto de cada una de las operaciones y transfiere tranquilidad a dirigentes y empleados en la obtención de los resultados.

El control interno es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación, beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa (Armenta Velazquez, 2012, pág. 2).

Vale destacar como Armenta Velázquez se refiere al control interno como una herramienta para el crecimiento empresarial, esto constituye una garantía pero solamente se logra cuando este sistema se encuentra bien estructurado e implementado en la empresa.

(Perdomo, 2006) Establece que:

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos (pág. 26).

2.1.3. Objetivos del control interno

Para complementar el análisis de los fundamentos del control interno se hace necesario definir los objetivos del control interno. Para ello se analizan las propuestas de dos autores:

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas (Ladino, 2009, pág. 9).

El criterio de Ladino(2009) mezcla la definición de control interno con sus propósitos enfocándose en cuatro elementos fundamentales que influyen de manera categórica en la empresa.

El control interno trata tres objetivos fundamentales (Perdomo, 2006):

1. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera, la contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.
2. Efectividad y eficiencia de las operaciones, se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan(pág. 89).

Los objetivos mencionados por Perdomo (2006) hacen relación al planteamiento metodológico para un sistema de control interno de acuerdo a COSO I, entre los aspectos que marcó la transición COSO I a COSO II fue el incremento de un objetivo de control interno que enmarca el carácter estratégico del control interno haciendo referencia a la planificación del control interno como base de su implantación. Es pertinente destacar que la metodología COSO emite una actualización para el año 2013 que se le

denomina COSO 2013. LA nueva metodología se sostiene en la base de COSO I.

2.1.4 Clasificación del control interno

El sistema de control interno en la empresa se dirige a dos ámbitos distintos el primero se clasifica como el control interno administrativo y el segundo es el control interno financiero, en este apartado se procede a explicar en qué consiste cada uno de ellos.

2.1.4.1 Control Interno Administrativo

El control interno administrativo está enfocado a las acciones destinadas al control de los recursos materiales y humanos, siempre destinado a mantener resultados eficientes en el nivel de actividad de la empresa. Para Bravo (2011) el control interno administrativo se define como sigue:

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo, controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. En el control administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación

de políticas establecidas en todas las áreas de la organización(Bravo, 2011, pág. 43).

Bravo (2011) coincide en que este tipo de control interno está encaminado a garantizar la eficiencia en las operaciones empresariales, siendo para ello imprescindible adoptar todas las medidas pertinentes desde el punto de vista legal. Este tipo de control se enfoca en procesos, procedimientos, políticas empresariales, asignación de recursos materiales y financieros. De acuerdo a Besley(2011) el control administrativo se define como sigue:

Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa(Besley, 2011, pág. 78).

Los dos conceptos relacionados anteriormente coinciden con el fin que persigue el control interno administrativo, manteniéndose al margen de los sistemas contables.

2.1.4.2 Control Interno Financiero

Para definir el control interno financiero se presenta las definiciones de Bravo (2011) y Besley(2011).

Los controles financieros comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna(Bravo, 2011).

Por otra parte Besley(2011)plantea que el control financiero es:

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización(Besley, 2011, pág. 79).

De acuerdo a lo que plantean los autores referidos el control interno financiero se enfoca a garantizar la preservación y el correcto uso de los recursos financieros en la empresa. Asignar los recursos financieros de acuerdo a las necesidades y expectativas empresariales es un arte que no todos los dirigentes pueden realizar y con la implantación de un sistema de control interno eficiente se tiene una garantía del uso correcto de los recursos financieros y la prevención de los mismos.

2.2 METODOLOGÍA COSO DEL AÑO 2013

El control interno como herramienta de gestión ha evolucionado en el transcurso del tiempo, en el ámbito internacional la metodología COSO ha sido la más aceptada por las organizaciones.

El informe COSO proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier tipo de organización, diseñado principalmente para identificar potenciales riesgos y de esta manera administrarlos. El informe brinda a los directivos una visión global del entorno de la organización brindando niveles de seguridad y confianza en la toma de decisiones junto a la consecución de metas planteadas(Suárez Pardo, 2014).

En el desarrollo de la metodología se integran 5 asociaciones para componer el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Broadway, estas organizaciones se mencionan a continuación:

1. Asociación Americana de Contadores
2. Instituto Americano de CPAs
3. Ejecutivos de Finanzas Internacionales
4. Instituto de Auditores Internos
5. Instituto de Gerentes de Contabilidad

Para el desarrollo de la investigación se tienen en cuenta la metodología COSO 2013 que constituye una versión más avanzada del COSO I, esta nueva versión centra su base en el COSO I, integrando nuevamente los tres componente que surgen en el año 2004 con el COSO II. El aporte principal de la versión del 2013 lo constituye la incorporación de la estructura de la organización dividida en cuatro niveles: entidad,

división. Unidad operativa, función. También se incorporan los 17 principios de la metodología.

2.2.1 Componentes del sistema de control interno COSO 2013

El sistema de control interno COSO 2013 está compuesto por cinco componentes, integrándose nuevamente los tres que surgen con la versión del 2004 COSO II. En la figura 4 se presenta los 5 componentes que forman el COSO 2013. En la figura 5, se muestra como se relacionan los componentes de control interno con los objetivos del sistema y el área de implantación del mismo.

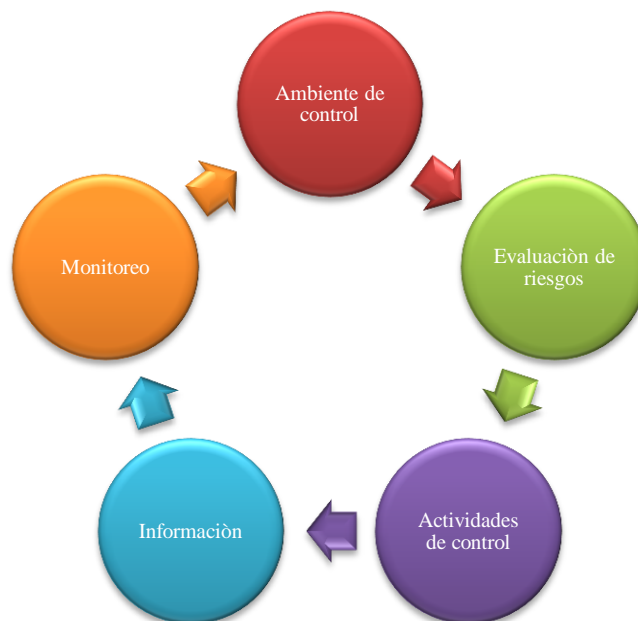


Figura 4. Componentes de la metodología COSO 2013
Elaborado por: Lisseth Valenzuela



Figura 5. Relación entre objetivos y componentes metodología COSO 2013
Fuente: COSO 2013 Internal Control ,2014

A continuación se explican los cinco componentes del sistema de control interno donde se relaciona con cada uno de los principios materializados por componentes.

2.2.1.1 Ambiente de control

El ambiente de control constituye la base del sistema y consiste en la preparación de la organización para implantar un sistema de control interno.

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. (Scribd, 2010)

Este componente está relacionado con los siguientes principios del COSO 2013 (COSO III, 2013):

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El directorio ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

Principio 3: La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Principio 4: La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos.

Principio 5: La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos.

En la Tabla 6 se presenta los elementos que se tienen en cuenta para el componente ambiente de control para la metodología COSO 2013.

Tabla 6. Ambiente de control COSO 2013

AMBIENTE DE CONTROL
Demuestra compromiso con integridad y valores éticos
Establece estructuras de autoridad y responsabilidad
Demuestra compromiso con competencia
Exige rendición de cuentas
Responsabilidad de supervisión

Fuente: Internal Control, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

2.2.1.2 Evaluación de riesgos

Este componente consiste en evaluar los riesgos que han sido identificados en la organización a partir de sus probabilidades de ocurrencia y nivel de impacto.

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos(COSO III, 2013).

El componente está relacionado con los siguientes principios del COSO 2013, (COSO III, 2013):

Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

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

Principio 9: La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno.

La evaluación del riesgo es un proceso que permite conocer cuáles son de mayor peligro para la organización de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto, esta acción permite establecer un orden de prioridad para su evaluación. En la Tabla 7 se presentan los documentos que se tienen en cuenta en el componente evaluación del riesgo.

Tabla 7. Evaluación del riesgo COSO 2013

COSO 2013
Evalúa riesgo de fraude
Identifica y analiza cambios significativos
Identifica y analiza eventos/riesgos

Fuente: Internal Control, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

2.2.1.3 Actividades de control

Las actividades de control van encaminadas a evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la empresa para el desarrollo de los procesos. Este componente está encaminado a garantizar el cumplimiento de las operaciones y disposiciones tal y como se establecen en la empresa.

Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología (COSO III, 2013).

Los principios relacionados con este componente de acuerdo a la metodología COSO 2013 son los siguientes:

Principio 10: La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos.

Principio 12: La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado procedimientos que pongan estas políticas en acción.

Tabla 8. Actividades de control COSO 2013

ACTIVIDADES DE CONTROL
Selecciona y desarrolla actividades de control
Selecciona y desarrolla controles generales De tecnología.
Despliega a través de políticas y procedimientos

Fuente: Internal Control, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

2.2.1.4 Información y comunicación

El componente de información y comunicación establece el flujo de información necesario para la realización y el control de actividades de la empresa.

La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos(COSO III, 2013).

Los principios de la metodología COSO 2013 relacionado con este componente son los siguientes(COSO III, 2013):

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.

Principio 14: La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno.

Principio 15: La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno.

La tabla 4 muestra que en el COSO 2013 se incrementa el uso de la información relevante de la empresa, esto conlleva a un proceso de selección y clasificación de la información eficiente a partir del sistema de gestión de la información.

Tabla 9. Información y comunicación COSO 2013

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Comunicaciones internas
Comunicaciones externas
Uso de información relevante

Fuente: Internal Control, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

2.2.1.5 Monitoreo

El monitoreo es el componente que cierra el sistema de control y consiste en la evaluación del cumplimiento del resto de los componentes del sistema a través de acciones de control. El COSO 2013(2013) , lo define como:

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del

Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio(COSO III, 2013).

Los principios relacionados con el componente de monitoreo son:

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese.

Tabla 10. Monitoreo COSO 2013

MONITOREO
Efectúa evaluaciones concurrentes y separadas
Evalúa y comunica Deficiencias

Fuente: Internal Control, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En este capítulo se describirá la metodología a seguir para el planteamiento de una propuesta de un sistema de control interno para las áreas principales de la empresa J.C.Valenzuela; la misma que definirá los lineamientos y acciones a seguir.

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para esta etapa es necesario el reconocimiento de las áreas que serán sujetas a revisión, en este caso se tratarán únicamente las áreas principales de la empresa.

Para ello es necesario conocer la manera en que funcionan, es decir comprender los procedimientos y manual de control interno en caso de que existieran.

Es necesario contar con fuentes de información como lo son.- el organigrama de la empresa, las funciones que desempeña cada puesto de trabajo, la normativa jurídica y administrativa que rige la empresa, así como la información obtenida de visitas realizadas a la empresa tanto a la oficina como a la planta de producción.

En primer lugar se realizará una planeación general, la cual debe cubrir aspectos claves de las áreas a trabajar durante el tiempo de ejecución del trabajo.

Se realizarán entrevistas a los jefes de las diferentes áreas ya definidas, de esta manera se pretende conocer la manera de proceder y si dentro de sus áreas se utilizan manuales de procedimiento.

3.2. FAMILIARIZACIÓN

Es esta etapa se conocerá a la empresa, el giro de negocio, productos que comercializan, clientes y proveedores, áreas de la empresa y procesos principales.

Se realizará un relevamiento de procedimientos de las áreas principales; el cual permita conocer cada uno de los pasos que cada proceso involucra y a la vez detectar debilidades y riesgos de control. El relevamiento de procedimiento se realizará en forma mixta, es decir los procesos se narrarán y luego se los graficará a través de flujogramas.

Se determinará un tipo de prueba y procedimiento a cada área principal de la empresa. Se elegirá a una persona por área a la cual se aplicará esta prueba y a la vez se detectará debilidades y posibles riesgos, así como su impacto. Es primordial tomar nota para considerar procesos susceptibles de mejora.

El dialogo es primordial por lo que debe mantenerse con el personal operativo y administrativo de la empresa

Los documentos que se van a generar de esta etapa en el trabajo de investigación serán: Flujogramas y matriz de riesgos. Los flujogramas permitirán tener una mejor apreciación de los procesos de la empresa J.C.Valenzuela Cía. Ltda. De esta manera se podrá identificar: responsables y personas que intervienen en cada proceso, que tipo de documentos son requeridos, debilidades y fortalezas en los procesos; así como cuellos de botella.

3.3. EJECUCIÓN DE PRUEBAS

Para arrancar esta etapa se define los procedimientos que se van a aplicar, se seguirán los siguientes pasos:

- Se realizarán entrevistas específicas sobre aspectos claves que se desean investigar.
- Se realizará relevamiento de procesos de las áreas principales de la empresa y se revisará documentación de soporte.
- Se aplicará pruebas de cumplimiento en cada proceso y se detectará debilidades.
- Analizar como esos procesos afectan a otras áreas de la empresa.
- Establecer indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia de cada proceso.

3.4. INFORME

Finalmente se elaborará la propuesta del manual de control interno aplicada a las áreas principales de la empresa. Esta propuesta será elaborada en base al marco integrado de control interno según COSO, es decir se contemplaran los cinco componentes y 17 principios; y para poderlos aplicar se debe establecer puntos de enfoque propios de la empresa.

3.5. METODOLOGÍA PARA EVALUAR RIESGOS

La evaluación del riesgo consiste en determinar la importancia relativa del mismo teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia, impacto del riesgo y el nivel de detección tablas 11, 12 y 13.

Tabla 11. Determinación de la probabilidad de ocurrencia

Categoría de frecuencia u ocurrencia		Descripción de la frecuencia
5	Casi seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
4	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
3	Moderada	Debería ocurrir en algunas circunstancias
2	Poco probable	Pudiera ocurrir en algunas circunstancias
1	Raramente	Pudiera ocurrir solamente en circunstancias excepcionales

Fuente: García Ruibal, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 12. Impacto o severidad

Categoría de Impacto o Severidad		Descripción
5	Insignificante	El desempeño operacional de la función, actividad o área, no sería afectado materialmente.
		Los intereses de las partes no se verían afectados
4	Baja	Ligeros inconvenientes o dificultades en el desempeño operacional de la actividad, área o función.
3	Media	El desempeño operacional de la organización estaría comprometido al punto que requeriría la organización de los planes para afrontar las dificultades experimentadas en la actividad, función o área
2	Alta	El desempeño operacional de la organización se ve afectado y la organización se vería comprometida con el cumplimiento de sus obligaciones.
1	Extrema	La organización colapsa y deja de funcionar.

Fuente: García Ruibal, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 13. Nivel de detección.

Nivel de detección		Probabilidad de detección
5	Incierto	Las actividades de controles existentes no detectan el problema.
		No existen actividades de control.
4	Bajo	Pocas probabilidades de que sea detectado el problema con el tiempo suficiente.
3	Moderado	En ocasiones se detecta el problema con el tiempo suficiente.
2	Alto	Alta probabilidad de que el problema sea detectado con el tiempo suficiente.
1	Casi cierto	Generalmente se detecta el problema con la antelación suficiente.

Fuente: García Ruibal, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Para determinar el nivel de prioridad se realiza la multiplicación entre la frecuencia de ocurrencia, el impacto y el nivel de detección del riesgo tabla 14.

Tabla 14. Prioridad del riesgo

Nivel de prioridad del riesgo	Frecuencia*Impacto*DetECCIÓN
Extremo	100 a 125 puntos
Alto	Hasta 100 puntos
Moderado	Hasta 75 puntos
Bajo	Hasta 50 puntos
Insignificante	Hasta 25 puntos

Fuente: García Ruibal, 2013

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4. RELEVAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se realiza el levantamiento y descripción de los procesos de las principales áreas de la empresa. De esta manera se pretende conocer las actividades realizadas, responsable y detectar debilidades. Las debilidades detectadas permiten generar oportunidades de mejora, los cuales pueden ser medidos mediante el uso de indicadores de gestión que permitan un mejor control.

4.1. DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

La investigación se centra en los 6 procesos principales de la empresa ellos son:

1. Proceso de adquisición de materias primas
2. Proceso de logística interna
3. Proceso de producción
4. Proceso de ventas
5. Proceso de logística externa
6. Manejo de la nómina

El levantamiento y descripción de los procesos se realiza a través de la elaboración de las fichas de cada uno de los procesos objetos de interés de la investigación así como la elaboración de los diagramas de flujos de secuencias donde se relacionan el orden lógico de las actividades con los actores del proceso.

4.1.1. Proceso de adquisición de materias primas

La realización de las actividades en la Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela” requiere de la adquisición de las siguientes materias: cemento, materiales pétreos (arena y grava) y aditivos. La Tabla 15 se presenta los datos generales del departamento de producción en el que se desarrolla el proceso de adquisición de materias primas.

Tabla 15. Datos generales del departamento de producción

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"	
Departamento:	Producción
Políticas del departamento:	<p>En la elaboración de hormigón se debe respetar la producción estandarizada de acuerdo a la fórmula.</p> <p>No realizar la mezcla para el despacho mientras no se haya confirmado el pago de la obra.</p> <p>Las personas responsables de maquinaria pesada de la empresa, deben ser calificados y aptos para su manejo</p> <p>El cronograma de producción debe respetar la capacidad de planta y la disponibilidad de los vehículos.</p> <p>Los despachos deben garantizar que lo despachado corresponda a requerimiento del cliente.</p> <p>En planta se debe contar con un stock mínimo de inventario de materias primas.</p>
No	Objetivos del departamento:
1.	Disminuir los gastos generados por los mantenimientos de los vehículos.
2.	Tener los vehículos en regla en lo referente a matrículas y permisos vehiculares.
3.	Contar con el stock necesario de materias primas para cubrir la producción programada.
4.	Llevar un control adecuado de las materias primas.
5.	Tener proveedores que suministren productos de calidad.

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.1.1 Procedimiento para la adquisición de cemento

En el departamento de producción se desarrollan los procesos de adquisición de cemento, materiales pétreos y aditivos, en la tabla 16, 17 y 18 se presentan los procedimientos para realizar las compras pertinentes.

Tabla 16. Procedimiento para la adquisición del cemento

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN CEMENTO				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
SELECCIÓN DE PROVEEDORES				
1	Investigar sobre las plantas de cemento en el país y evalúa cual está más cerca de la planta. Luego de la evaluación consigue los contactos.	GERENTE	N/A	
NEGOCIACIÓN				
2	Se comunica con la empresa para agendar una cita con el encargado de ventas de la planta de cemento.	GERENTE	N/A	
3	Asiste a las oficinas de la planta de cemento, donde se contacta con el asistente de ventas. Brinda información sobre la hormigonera.	GERENTE	N/A	
4	Se firma el contrato de ventas	GERENTE	N/A	
ORDEN DE COMPRA				
5	Cada vez que se necesite stock se informa al auxiliar contable que necesita stock de cemento en planta	SECRETARIA DE PLANTA/ JEFE DE PLANTA	N/A	
6	Preparar documentación necesaria y enviar vía correo electrónico la captura de pantalla del estado de cuenta bancario a la planta de cemento. Adicionalmente se debe enviar la copia de la cédula y la afiliación al IESS del chofer del tráiler	AUXILIAR CONTABLE	CAPTURA DE PANTALLA	
7	La planta de cemento valida la compra vía correo electrónico	PROVEEDOR	N/A	
8	Enviar a oficina de la planta la documentación para que sea entregada al chofer del tráiler.	AUXILIAR CONTABLE	VALIDACIÓN DE COMPRA	
9	Realiza el mantenimiento del vehículo y se debe acercar a la oficina de la planta para retirar la documentación del pedido y el dinero para los peajes.	CHOFER DEL TRÁILER	N/A	

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN CEMENTO				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
10	El tráiler se dirige a la planta de cemento donde es recibido por el guardia de la planta de cemento. Quien hace estacionar al tráiler para verificar los papeles y condiciones del vehículo para hacerlo pasar a la zona de descarga.	CHOFER DEL TRÁILER	N/A	
11	Un operario de la planta de cemento coloca sellos al tráiler y emite guías de remisión, las cuales son entregadas al chofer.		GUÍAS DE REMISIÓN	
SEGUIMIENTO				
12	Monitorea el tráiler; ya que este cuenta con un dispositivo que permite conocer la ubicación del tráiler	JEFE DE PLANTA	N/A	
13	El tráiler llega a la planta y se estaciona cerca del compresor de aire.	CHOFER DEL TRÁILER	N/A	
RECEPCIÓN				
14	Cortar los sellos colocados en Lafarge	OPERARIO	N/A	
15	Entrega las guías de remisión al operario	CHOFER DEL TRÁILER	N/A	
16	Valida información de las guías de remisión (donde consta la numeración del sello con el que salió de plantas de Lafarge)	OPERARIO	N/A	
17	Entrega las guías de remisión al chofer del tráiler. Donde entrega los sellos a la secretaria de planta.	OPERARIO	N/A	
18	Coloca las mangueras que conectan el compresor con la cisterna del tráiler	OPERARIO	N/A	
19	Se dirige a la oficina de planta y entrega la guía de	CHOFER DEL TRÁILER	N/A	
20	Saca copias y archiva las guías. La original es entregada al jefe de planta para que la lleve a la oficina de la empresa.	SECRETARIA DE PLANTA	SELLO+GUÍAS DE REMISIÓN	
21	Accede a la página del banco a revisar los débitos bancarios para comparar los valores con las facturas de cemento (Se encuentran en la página web)	AUXILIAR CONTABLE	ESTADO DE CUENTA BANCARIA/LAFARGE web	
22	Valida información e imprime las facturas las cuales son archivadas junto a las guías de remisión.	AUXILIAR CONTABLE	FACTURAS	
23	Ingresar la información al sistema contable para generar el asiento de compras	AUXILIAR CONTABLE	N/A	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela
Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.1.2 Procedimiento para la adquisición de materiales pétreos

Los materiales pétreos constituyen uno de los materiales principales en el proceso de construcción de inmuebles, en la tabla 17 se presenta el procedimiento actual para la adquisición de este material.

Tabla 17. Procedimiento para la adquisición de materiales pétreos

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES PÉTREOS				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
COTIZACIONES				
1	Evalúa los precios del material en las minas	JEFE DE PLANTA	N/A	
2	Evalúa calidad, precio y cercanía. Se comunica con la gerencia de la hormigonera para darle información sobre las características del material.	JEFE DE PLANTA	N/A	
3	Trasmite lineamientos para las negociaciones	GERENTE	N/A	
SELECCIÓN DE PROVEEDORES				
4	Evalúa la cercanía de las minas con la planta de la hormigonera. Se contacta con los dueños de las minas y agenda una cita.	JEFE DE PLANTA	N/A	
5	Realiza una visita técnica a la mina y toma una muestra de la materia pétreo para enviarla a laboratorios especializados de ingeniería civil y laboratorio privado.	JEFE DE PLANTA	N/A	
6	El encargado de laboratorio le indica al jefe de planta que si necesita la muestra física debe acercarse a retirar en el laboratorio, y si solo necesita el resultado se le envía vía correo electrónico	ENCARGADO DE LABORATORIO	N/A	
7	Envía datos para la facturación y el correo electrónico del Ing. Civil de la planta. Cancela y recibe la factura, la cual es entregada en la oficina administrativa de la hormigonera	JEFE DE PLANTA	N/A	
8	Realiza el reembolso al jefe de planta y entrega al auxiliar contable el comprobante de egreso y factura respectiva.	ADMINISTRADOR	COMPROBANTE DE EGRESO DE CAJA	
9	Realiza el registro del egreso en el sistema y lo imprime para anexarlo junto a la factura.	AUXILIAR CONTABLE	COMPROBANTE DE EGRESO	
10	El laboratorio especializado envía el informe al Ing. Civil	RESPONSABLE LABORATORIO	CORREO ELECTRÓNICO	

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES PÉTREOS				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
11	Verifica el informe y se comunica con el Jefe de planta para darle la aprobación para la compra del material.	ING. CIVIL	INFORME	
NEGOCIACIÓN				
12	Se comunica con el dueño de la mina y lo cita a las oficinas de la empresa, para realizar negociaciones como: formas y condiciones de pago, además de la manera en que se van a realizar las compras	JEFE DE PLANTA	N/A	
13	Se cierra el contrato con el dueño de la mina de forma verbal	JEFE DE PLANTA	N/A	
REQUERIMIENTO DE COMPRA POLVO Y GRAVA				
14	Se comunican con el auxiliar contable e informan sobre el requerimiento de material pétreo.	SECRETARIA DE PLANTA/JEFE DE PLANTA	N/A	
15	Se comunica con los proveedores para que autorice el pedido. Una vez autorizado el pedido se debe comunicar con los choferes de las volquetas para que se acerquen a las minas a cargar el material.	AUXILIAR CONTABLE	N/A	
CARGA				
16	Se comunica con el despachador de la mina y le comunica sobre el requerimiento de polvo y grava	CHOFER DE LA VOLQUETA	N/A	
17	Estaciona el vehículo en la zona de carga. Una vez terminada la carga coloca la carpa en la volqueta.	CHOFER DE LA VOLQUETA	N/A	
18	Estaciona la volqueta cerca de la oficina de la mina y el chofer se dirige a la oficina de la mina, donde la secretaria le hace firmar una "nota de entrega" y se la entrega.	CHOFER DE LA VOLQUETA	NOTA DE ENTREGA	
19	La volqueta se dirige a la planta de la hormigonera	CHOFER DE LA VOLQUETA	N/A	
RECEPCIÓN DE LA COMPRA				
20	Llegan las volquetas a la planta de la hormigonera y se estaciona cerca de la zona de descarga. Donde debe quitar la carpa para realizar la descarga.	CHOFER DE LA VOLQUETA	N/A	
21	Se dirige la oficina de la planta donde entrega la "nota de entrega" a la secretaria de planta	CHOFER DE LA VOLQUETA	NOTA DE ENTREGA	
22	Registra esta información en un cuaderno, saca copias de la "nota de entrega" y las archiva	SECRETARIA DE PLANTA	Copias de la nota de entrega	
REGISTRO DE COMPRAS				
23	Entrega los archivos al jefe de planta. Quien se acerca a la oficina y los entrega al auxiliar contable.	SECRETARIA DE PLANTA	N/A	

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES PÉTREOS				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
24	Hace una validación de las notas de entrega con el proveedor para validar el saldo. Una vez validado el saldo le informa al administrador para que autorice el pago	AUXILIAR CONTABLE	N.E vs N.E	
25	Le hace firmar un recibo de caja al auxiliar	ADMINISTRADOR	RECIBO DE CAJA	
26	Realiza el pago al proveedor	AUXILIAR CONTABLE	N/A	
27	Ingresa los datos al sistema contable e imprime el comprobante de egreso y pide una firma al proveedor.	AUXILIAR CONTABLE	COMPROBANTE DE EGRESO	
28	El proveedor entrega la factura	PROVEEDOR	FACTURA	
29	Archiva la factura grapada al comprobante de egreso, en la carpeta de compras	AUXILIAR CONTABLE	N/A	

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.1.3.Procedimiento para la adquisición de aditivos

Los aditivos en el proceso constructivo son importantes para transferirle la resistencia, coloración y otras características importantes al hormigón armado, en la tabla 18 se presenta el procedimiento para la adquisición de esta materia prima.

Tabla 18. Procedimiento para la adquisición de aditivos

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE ADITIVOS				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
REQUERIMIENTOS DE COMPRA				
1	Informa a la secretaria de planta que no tiene aditivos	DOSIFICADOR	N/A	
2	Se comunica con el auxiliar contable	SECRETARIA DE PLANTA	N/A	
3	Se comunica con el proveedor	AUXILIAR CONTABLE	N/A	
COTIZACIÓN				
4	Consigue los contactos de empresas que venden aditivos y se comunica para indagar precios.	JEFE DE PLANTA	N/A	
SELECCIÓN DEL PROVEEDOR				
5	Se comunica con la empresa que ofrece un mejor precio en aditivos y agenda una cita con el encargado de ventas	JEFE DE PLANTA	N/A	
6	Negocia las condiciones y formas de pago. Indica que requiere que los aditivos lleguen a la planta de la empresa (brindando datos como la dirección de la planta y las oficinas administrativas)	JEFE DE PLANTA	N/A	
RECEPCIÓN DE COMPRAS				
7	Recibe los aditivos, verifica y firma la recepción	SECRETARIA DE PLANTA	NOTA DE ENTREGA	
8	Entrega al jefe de planta las "notas de entrega" quien a su vez entrega al auxiliar contable	SECRETARIA DE PLANTA	N/A	
9	Valida las notas de entrega con las facturas recibidas del proveedor y realiza el pago	AUXILIAR CONTABLE	FACTURAS	
REGISTRO DE COMPRA				
10	Ingresa los datos al sistema contable e imprime el comprobante de egreso y pide una firmadle proveedor	AUXILIAR CONTABLE	COMPROBANTE DE EGRESO	
11	Recibe la factura del proveedor y la archiva junto a la factura.		FACTURAS	
12	Archiva la factura grapada al comprobante de egreso, en la carpeta de compras	AUXILIAR CONTABLE	N/A	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C. Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

En la figura 3 se presenta el diagrama de flujo para la contratación con los proveedores de cemento y aditivos, en la figura 6 se muestra el procedimiento para la contratación con los proveedores de materiales pétreos.

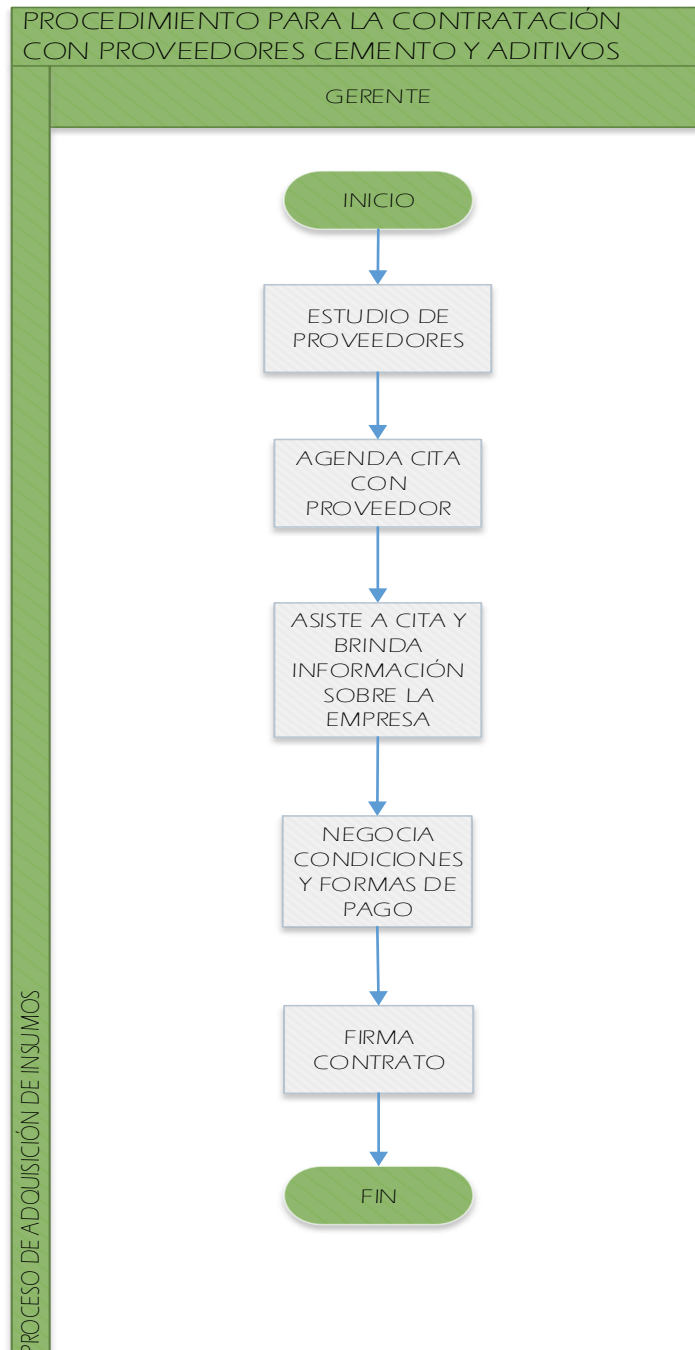


Figura 6. Procedimiento para la contratación con los proveedores de cemento y aditivos

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

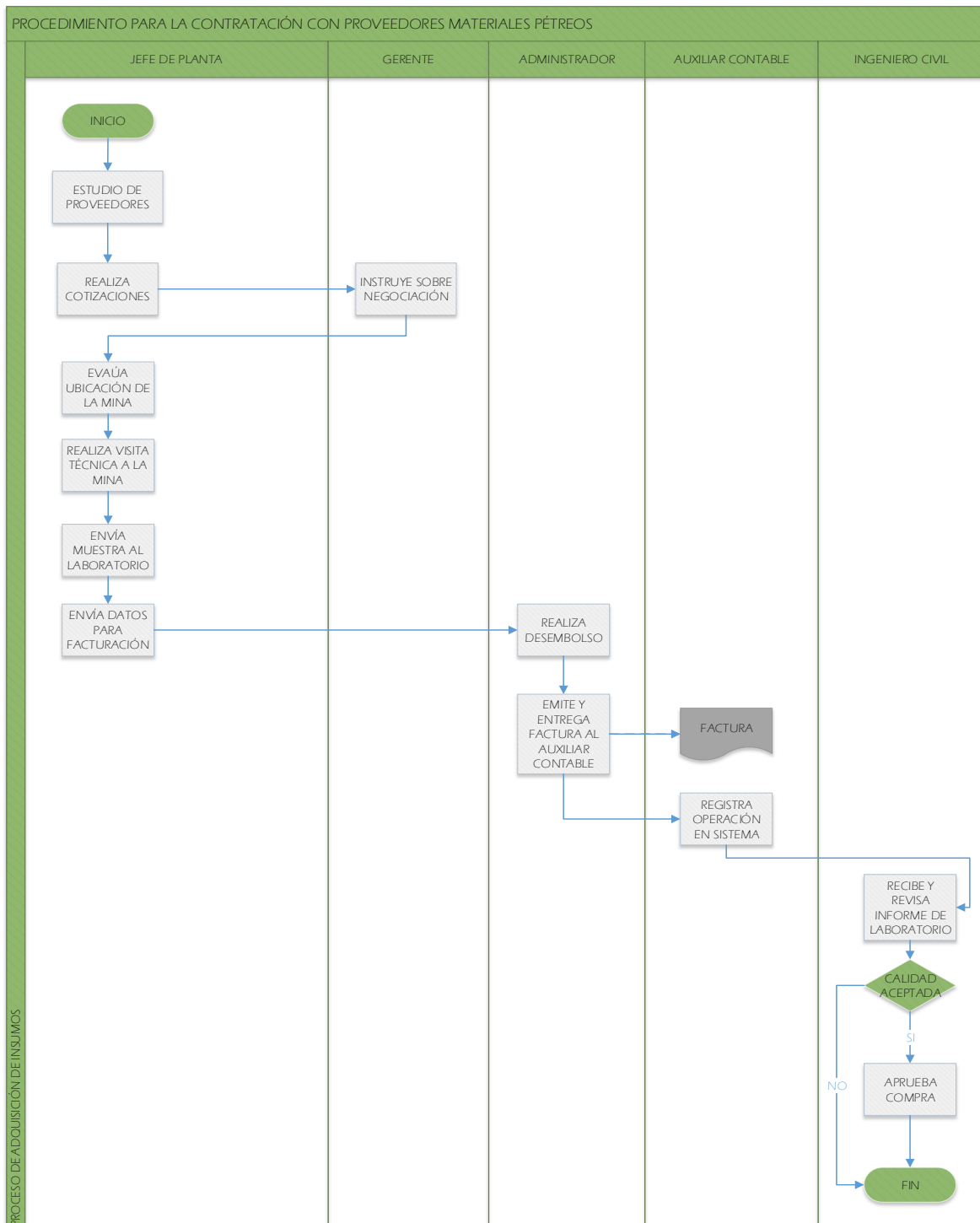


Figura 7. Procedimiento para la contratación con proveedores de materiales pétreos

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

El diagrama del proceso que representa el procedimiento llevado en la hormigonera para la adquisición de materias primas se presenta en la figura 8.

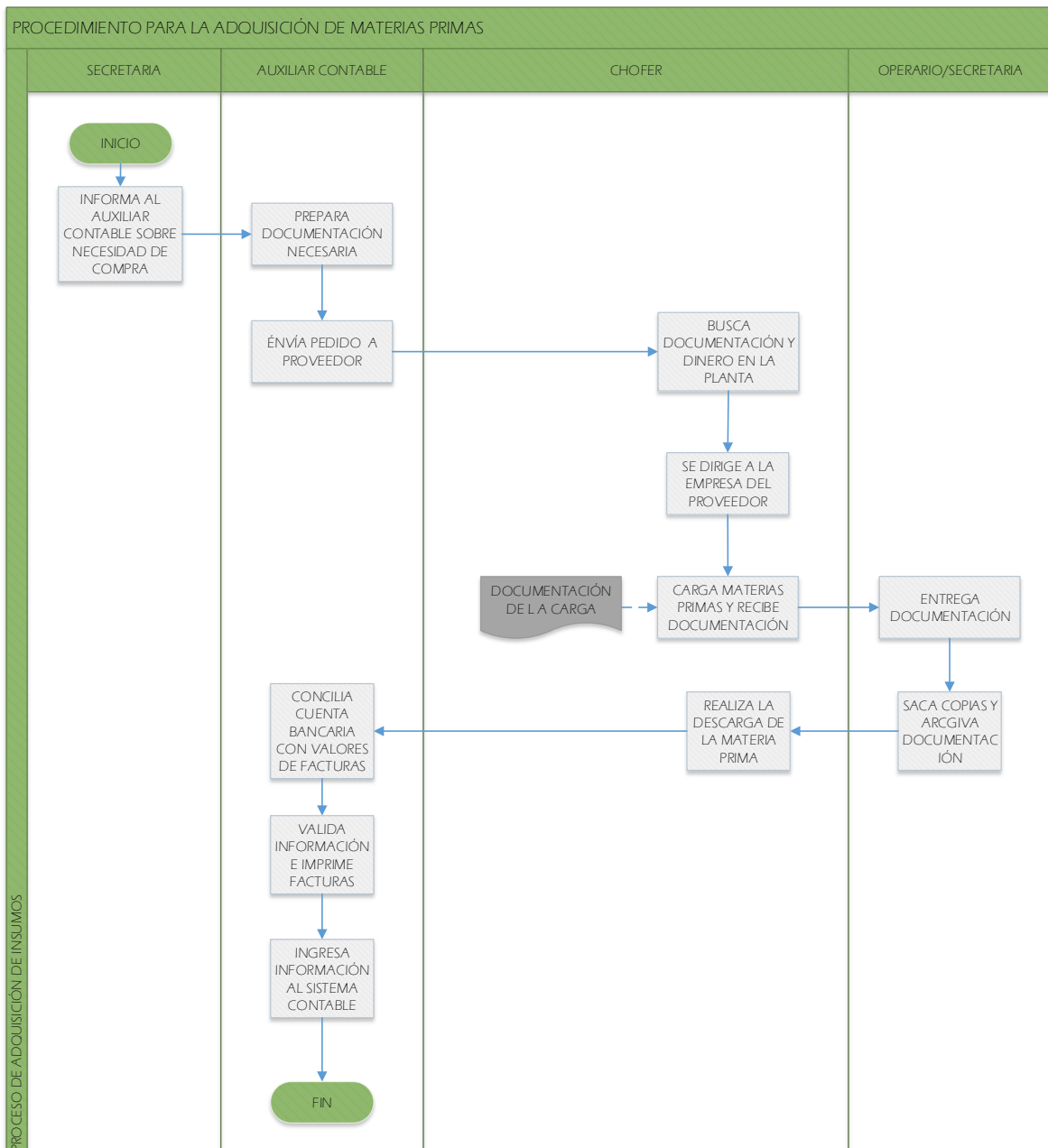


Figura 8. Procedimiento para la adquisición de materias primas

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.2. Proceso de logística interna

La logística interna se encarga de garantizar la continuidad del proceso productivo a través de la gestión de los inventarios, la planificación y despachos a producción. En este apartado se presentan los procedimientos para el almacenamiento de materias primas y el mantenimiento de vehículos.

4.1.2.1 Procedimiento para la gestión de stock

El proceso logístico de una empresa es importante en la generación de valor de la misma. Entre los procesos principales se encuentra el mantenimiento del stock en niveles adecuados para mantener la empresa operativa.

Tabla 19. Procedimiento para la gestión de stock

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE STOCK				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
STOCK				
1	Verificar que exista el stock mínimo de materias primas para la producción. Se confronta el control de inventario (visual) con el calendario de producción, en caso de que se requiera stock se comunica con oficinas administrativas	SECRETARIA DE PLANTA/JEFE DE PLANTA	N/A	
2	En oficina se comunica con el proveedor y se continua con el proceso de adquisición	AUXILIAR CONTABLE	N/A	Debilidad 31,32,33
CORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN Y DESPACHOS				
3	Cada tarde se coordina la producción con la oficina, para poder organizar los vehículos con los que se cuenta dado las restricciones vehiculares.	JEFE PLANTA	N/A	

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE STOCK				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
4	Se comunica con los vendedores y solicita que se le informe sobre las vías de acceso y direcciones de las obras	JEFE PLANTA	N/A	
5	Comunicarse con el dosificador y coordinar despachos	JEFE PLANTA	CRONOGRAMA	
6	A los choferes de mixer y camión transportador de bomba se les indica la dirección y se entrega un croquis. Se mantiene la comunicación (jefe de planta, oficina-vendedores, choferes) vía radio hasta que los vehículos lleguen a obra	DOSIFICADOR	CROQUIS	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

El procedimiento para la gestión de los estos en la hormigonera se representa en un diagrama de flujos que se muestra en la figura 9.

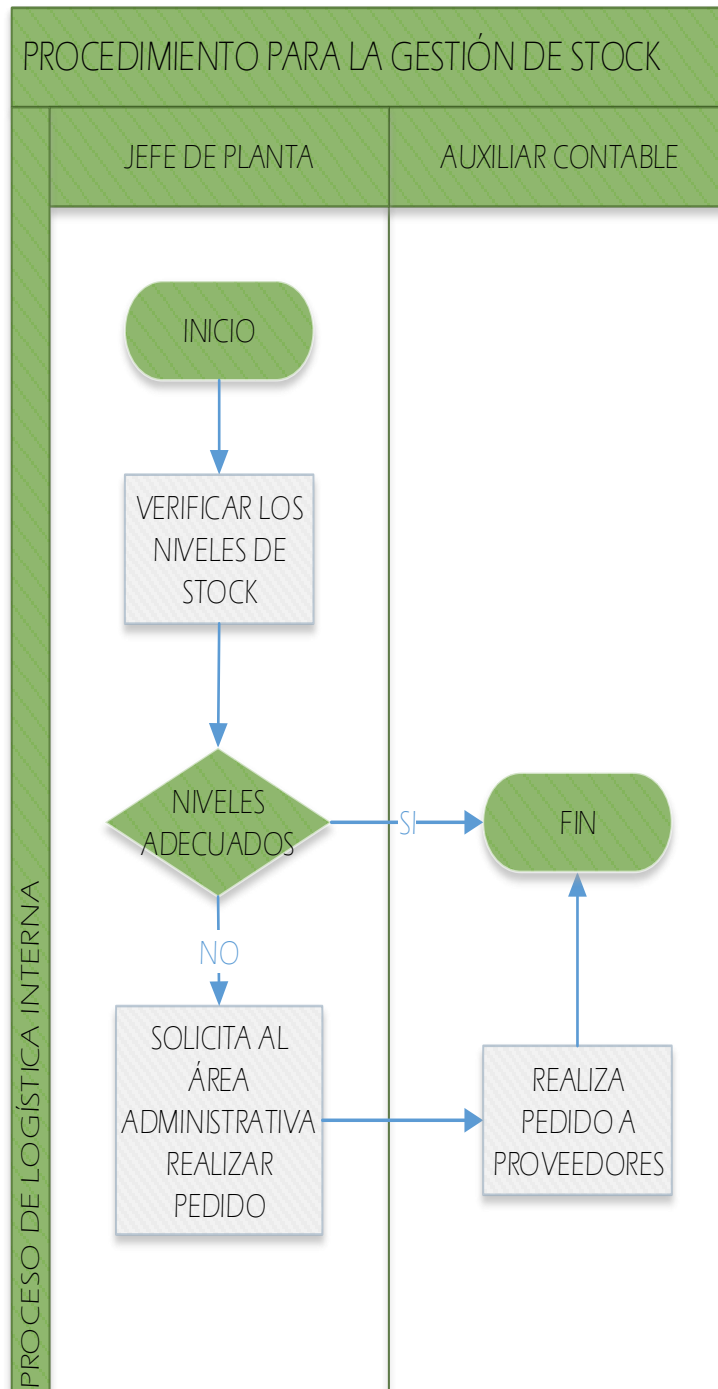


Figura 9. Procedimiento para la gestión de stock

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

En la figura 10 se muestra el diagrama de flujo que se tiene en cuenta para el despacho a producción.

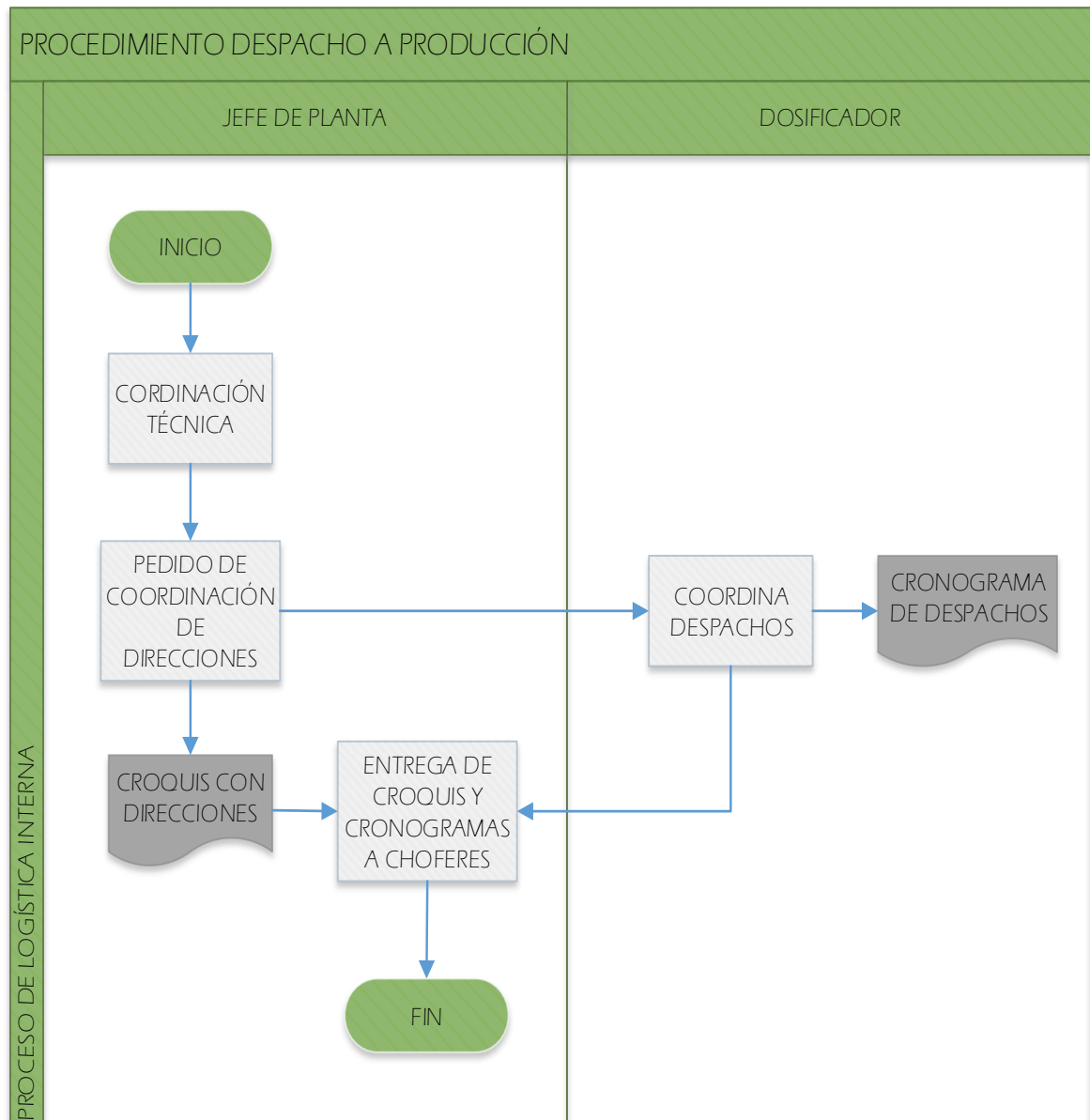


Figura 10. Procedimiento para el despacho a producción

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.2.2 Procedimiento para el mantenimiento de vehículos

El mantenimiento de los vehículos es un proceso importante dentro del aseguramiento logístico de la empresa, en la Tabla 20 se describe el procedimiento para el control de los vehículos, su mantenimiento en talleres y la revisión, en la figura 11 se presenta su diagrama de flujos.

Tabla 20. Procedimiento para el mantenimiento de vehículos

PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
CONTROL DE VEHÍCULOS				
1	Se realiza un control sobre las condiciones de los vehículos.	JEFE DE PLANTA	N/A	
2	De manera diaria se realiza un control visual sobre el estado de las llantas de los vehículos. Adicionalmente se realiza controles de aceite (marquen el nivel adecuado en el motor del vehículo).	CHOFER	N/A	
3	Si existe cualquier indicio sobre la falla del vehículo por parte del chofer encargado debe comunicar al encargado para que de esta manera se envíe a un taller para su reparación	CHOFER	N/A	
TALLERES MECÁNICOS				
4	Se acerca a talleres eléctricos y mecánicos. Donde se comunica con el dueño o el encargado y da información sobre el negocio especificando los servicios requeridos por la empresa.	JEFE DE PLANTA	N/A	
5	Se negocian y fijan condiciones de pago con el dueño de taller	JEFE DE PLANTA	N/A	Debilidad 20.
6	Posteriormente se acerca o se comunica con las oficinas de la empresa (auxiliar contable) y le suministra información sobre el acuerdo de mantenimiento y datos del taller para pagos posteriores	JEFE DE PLANTA	N/A	
REVISIÓN DE VEHÍCULOS				

PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
7	El vehículo dañado es llevado a los talleres, donde la empresa mantiene convenios. Posteriormente informa sobre las fallas de los vehículos al encargado del taller.	CHOFER	N/A	
8	El encargado del taller procede a revisar el vehículo, informa sobre el estado del vehículo y realiza los requerimientos de repuestos.	CHOFER	N/A	

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

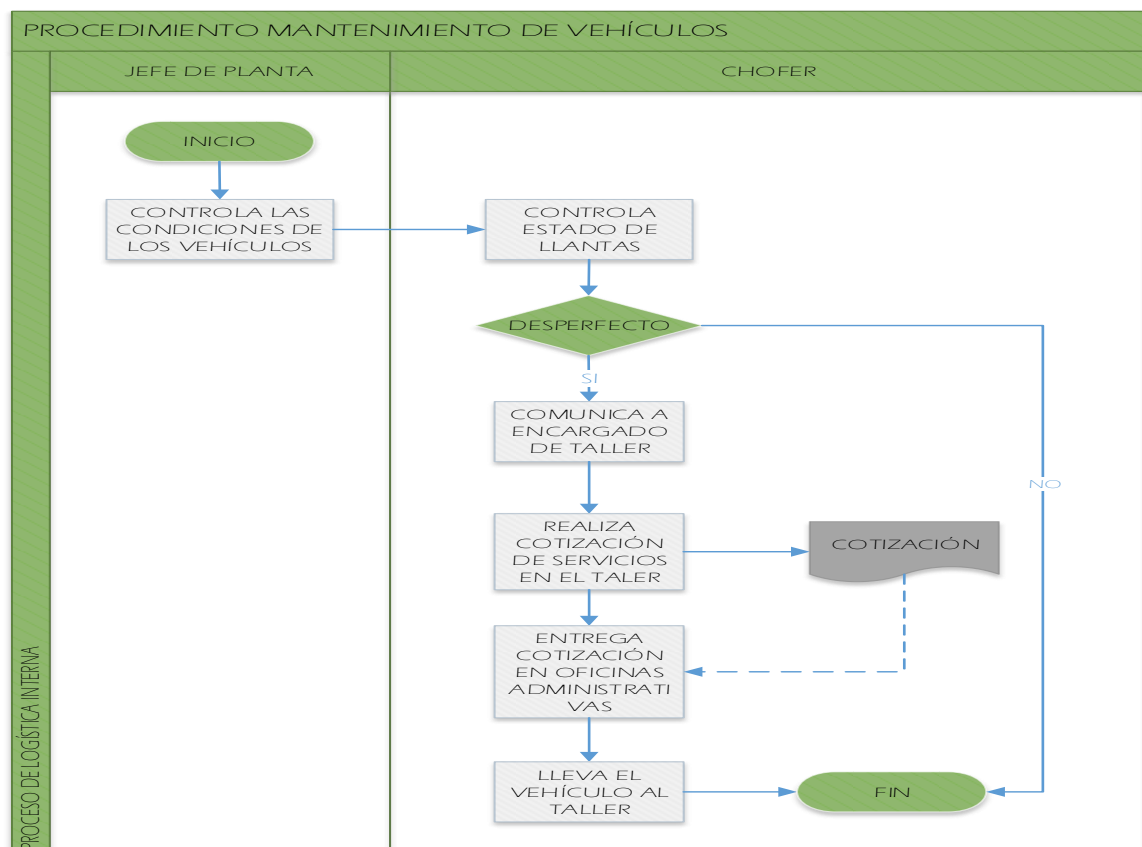


Figura 11. Procedimiento para el mantenimiento de vehículos

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.3. Proceso de producción

El proceso de producción consiste en la elaboración de hormigón armado teniendo en cuenta el pedido de los clientes, en la Tabla 21 se presenta el procedimiento para la producción de hormigón. En la figura 12 se muestra el diagrama de flujo que representa las interacciones de cada una de las actividades.

Tabla 21. Procedimiento para la producción de hormigón

PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE HORMIGÓN				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
1	Analiza el calendario de producción del día de acuerdo al pedido. Posteriormente procede al pesaje de las materias primas que se requieren para la elaboración del hormigón.	DOSIFICADOR	CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN	Debilidad 28
2	El mixer se estaciona en el área de carga manteniendo encendido el vehículo	CHOFER DEL MIXER	N/A	
3	Colocar agua en el mixer (200 litros de agua por metro cúbico)	OPERARIO	N/A	
4	Pesar la grava y la arena en las tolvas. Luego procede a realizar a cargar el material en el mixer (durante 5 minutos espera que se realice la mezcla, posteriormente revisa el asentamiento del hormigón el cual no debe estar fluido ni muy seco.	DOSIFICADOR	N/A	
5	Toma una muestra del hormigón y la guarda para enviarla al laboratorio.	DOSIFICADOR	INFORME DE LABORATORIO	
6	Colocar canecas con aditivo que serán colocados en la obra y los sellos (número de metros cúbicos cargados en el mixer)	OPERARIO	N/A	
7	Lavar el vehículo una vez terminada la carga	CHOFER DEL MIXER	N/A	
8	Enviar una guía de remisión (donde constan datos del cliente, cantidad de metros cúbicos y la resistencia) y un croquis al chofer	DOSIFICADOR	GUÍA DE REMISIÓN Y CROQUIS	
9	Se dirige a obra	CHOFER DEL MIXER	N/A	

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

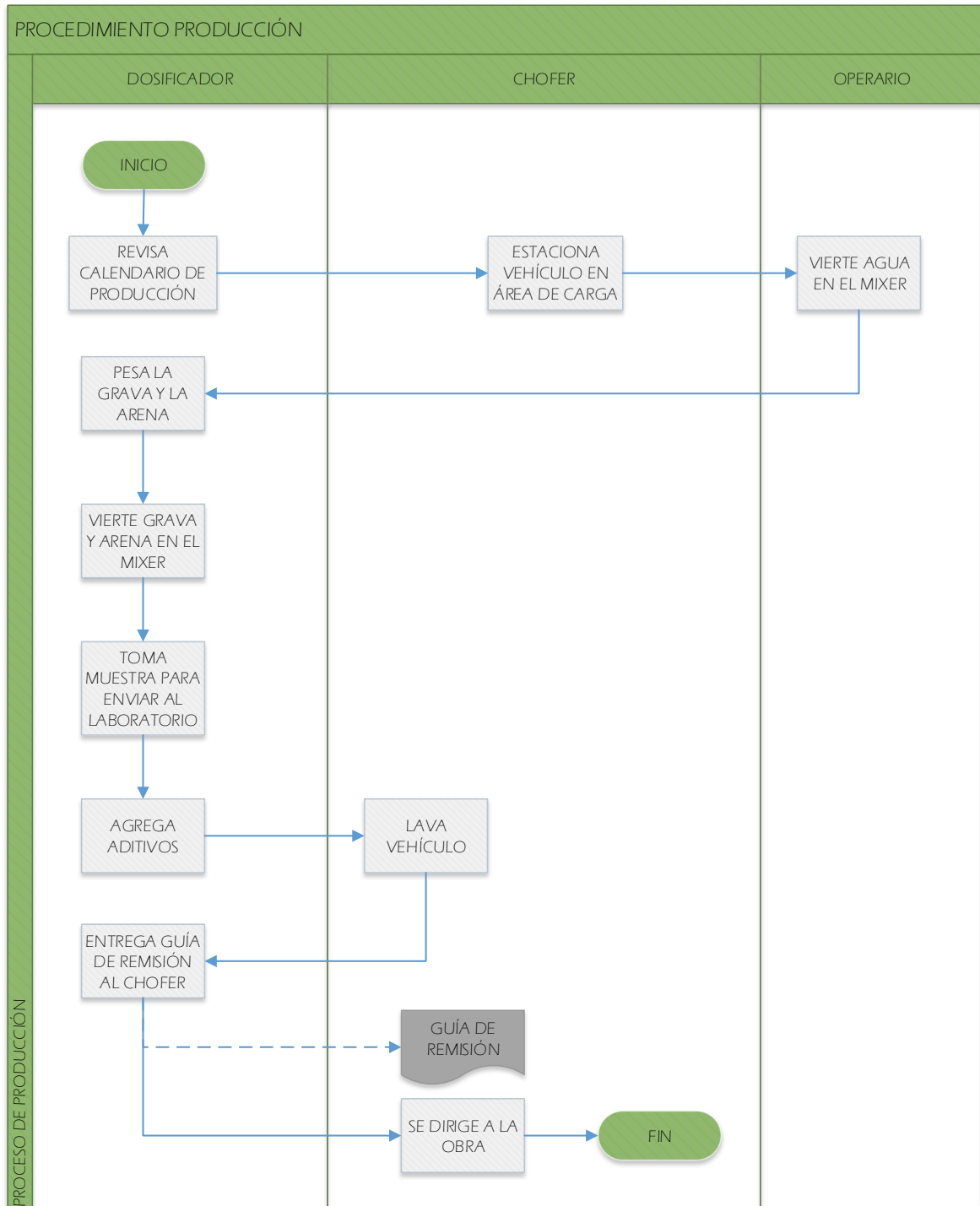


Figura 12. Procedimiento de producción

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.4. Proceso de ventas

En este apartado se presenta el procedimiento para la gestión de ventas de hormigón armado en la empresa Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela, el proceso es desarrollado íntegramente por el departamento de ventas, los datos generales de este departamento se presenta en la Tabla 22. En la figura 13 se presenta el flujograma del proceso de ventas.

Tabla 22. Datos generales del departamento de ventas

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"	
Departamento:	Ventas
Políticas del departamento:	No apartar fecha en el cronograma de producción en caso de no haber recibido un abono o la cancelación de la deuda.
	Verificar que el cliente tenga liquidez (información bancaria), en caso de créditos otorgados en "Proyectos inmobiliarios"
No	Objetivos del departamento:
1.	Elevar las ventas de la empresa a 3000 metros cúbicos mensuales.
2.	Obtener una rentabilidad del 50% en la venta de hormigón premezclado.
3.	Gestionar la cartera, bajar las cuentas por cobrar. Pese a que la empresa no proporciona créditos ha venido arrastrando cuentas por cobrar generadas en años anteriores por la mala gestión de cobro de sus asesores comerciales y por no haber realizado un seguimiento oportuno.

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

En la Tabla 14 se presenta las actividades que componen el proceso de ventas de la empresa Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela.

Tabla 23. Procedimiento para la venta

PROCEDIMIENTO PARA LA VENTA				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
PEDIDO DE VENTA				
1	Realiza un recorrido en los vehículos proporcionados de la empresa por la ciudad y barrios aledaños en busca de posibles obras. Donde se comunica con los dueños y/o el maestro de la obra, a quienes ofrece los servicios de la empresa y los precios.	ASESOR COMERCIAL	N/A	
2	Si el cliente accede, se accede a medir la obra y se presupuesta.	ASESOR COMERCIAL	N/A	
3	De manera inmediata se comunica con el Jefe de ventas para verificar disponibilidad de fecha y hora.	ASESOR COMERCIAL	N/A	
APROBACION DEL PEDIDO				
5	Se solicita el abono respectivo al cliente para apartar fecha. Adicionalmente se solicita los datos del cliente para facturación	ASESOR COMERCIAL	COMPROBANTE DE INGRESO	
6	Se acerca a la oficina donde entrega los valores recibidos, datos para la facturación y además realiza un croquis de la obra (confirmando accesibilidad a la misma) al Jefe de ventas	ASESOR COMERCIAL	CROQUIS.	
PREPARACION DEL DESPACHO				
7	Comunicarse con el cliente para confirmar la obra. Esta actividad se realiza la tarde del día anterior	JEFE DE VENTAS		
8	Preparar el cronograma de producción y anexar croquis para enviárselos al Jefe de producción (esto se realiza cada tarde)	JEFE DE VENTAS	CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN	
COBRANZA				
9	El cliente se acerca a la oficina donde se verifica la cantidad despachada de metros cúbicos a la obra y realiza la cancelación del pedido	JEFE DE VENTAS	GUIA DE REMISIÓN	
10	Se verifica los valores recibidos por el cliente y se procede a realizar la facturación	JEFE DE VENTAS	FACTURA	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

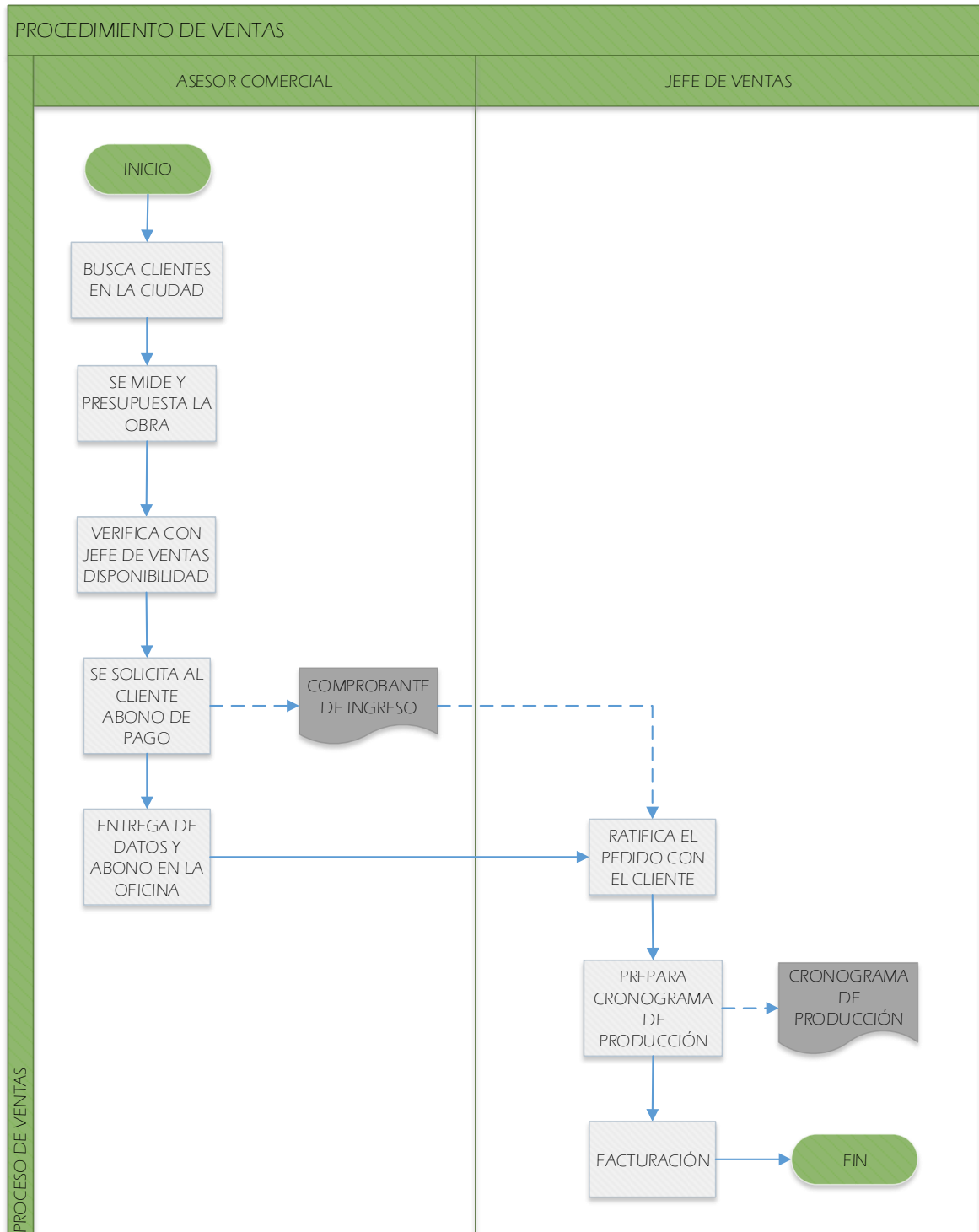


Figura 13. Procedimiento de ventas

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.5 Proceso de logística externa

En la Tabla 24 se presenta el procedimiento de logística externa que desarrolla la empresa para la entrega del hormigón armado a los clientes. En la figura 14 se muestra el diagrama del proceso para logística externa.

Tabla 24. Procedimiento para la logística externa

PROCEDIMIENTO PARA LA LOGÍSTICA EXTERNA				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
1	El mixer sale cargado de la planta hacia la obra. Donde le espera el camión transportador de la bomba (La cual dispone de 100 metros de tubería y un equipo de trabajo conformado por el chofer y 3 tuberos).	CHOFER DEL MIXER	N/A	
2	Armaz la tubería desde la bomba hasta el lugar donde tiene que llegar el hormigón	CHOFER DEL MIXER	N/A	
3	Entregar la guía de remisión al encargado de la obra para que la firme. Posteriormente le entrega la original y guarda la copia para entregarla en oficina de planta.	CHOFER DEL MIXER	GUIA DE REMISÓN	
4	Una vez concluida la obra deben desarmar la tubería y recoger el equipo de trabajo. La bomba se dirige a otra obra según el cronograma.	CHOFER DEL MIXER	N/A	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

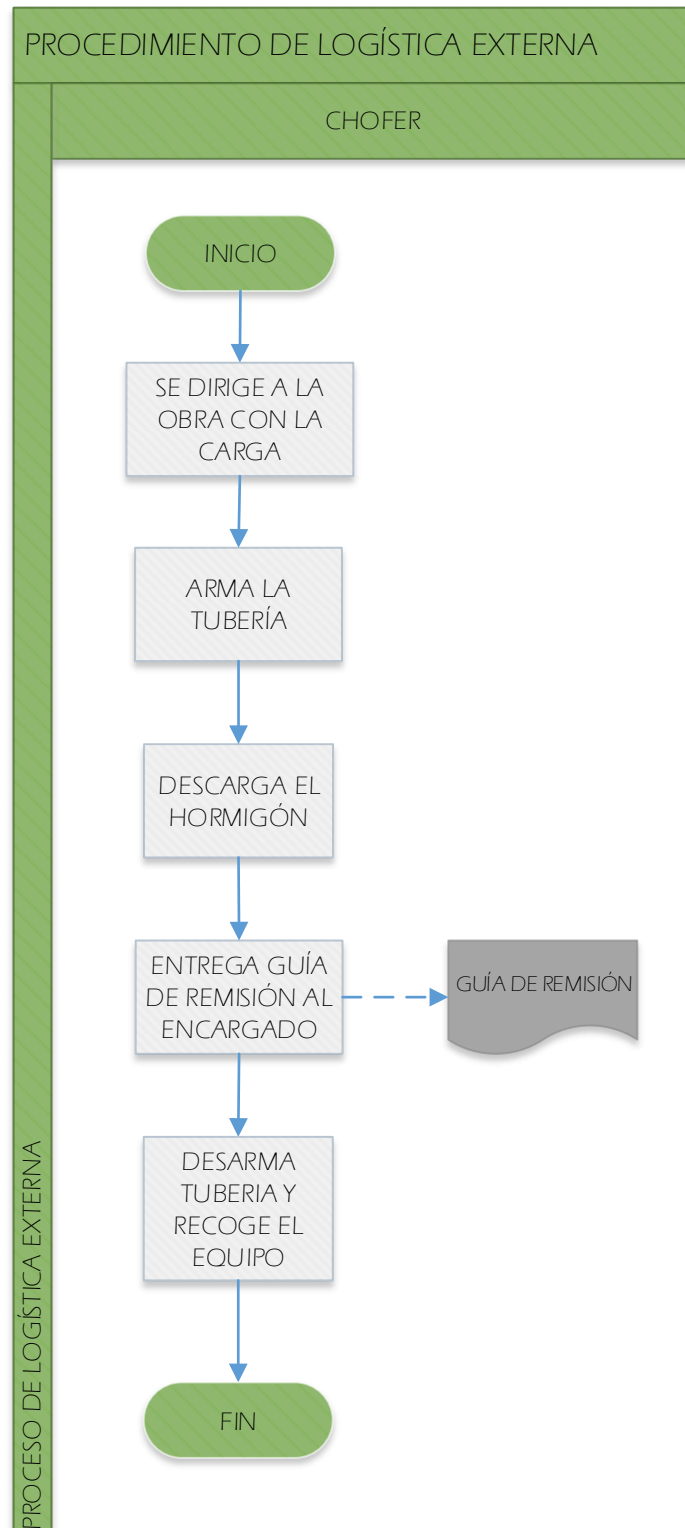


Figura 14. Proceso de logística externa

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4.1.5. Manejo de la nómina

En la Tabla 25 se presentan los datos generales del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa donde se desarrolla el proceso de manejo de la nómina. En las figuras 15 y 16 se muestran los diagramas de flujos para los procedimientos de contratación del personal y manejo de la nómina.

Tabla 25. Datos generales del departamento de recursos humanos

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"	
Departamento:	Recursos Humanos
Políticas del departamento:	Garantizar que el personal de la empresa se encuentre idóneo para desempeñar sus funciones.
No	Objetivos del departamento:
1.	Diseñar modelos y procesos que ayuden a mejorar el sistema de reclutamiento y contratación de personal.
2.	Disminuir rotación de personal,
3.	Crear un ambiente laboral favorable para que los colaboradores se desempeñen de manera proactiva.
4.	Evitar la concentración de funciones en un solo cargo.

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 26. Procedimiento para el manejo de la nómina

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE LA NÓMINA				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
REQUERIMIENTO DEL PERSONAL				
1	Requerimiento de cualquier departamento	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	N/A	
SELECCIÓN DEL PERSONAL				
2	Analiza los requerimientos según cargo y busca en las carpetas que han sido receptadas.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	N/A	
3	Se comunica con el postulante y le informa sobre la disponibilidad de la plaza de trabajo.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	HOJA DE VIDA	
4	Realiza una entrevista al postulante y luego mantiene un dialogo sobre las condiciones del trabajo.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	N/A	
5	Se comunica con el jefe del departamento que realizó el requerimiento	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	N/A	
6	Realiza una entrevista al postulante y toma la decisión sobre la contratación del personal.	JEFE DEL DEPARTAMENTO	N/A	
CONTRATACIÓN				
7	Elaboración del contrato de trabajo y revisión de las partes involucradas. Aceptación y firma.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	CONTRATO DE TRABAJO	Debilidad 42.
8	Realiza la apertura de la carpeta del trabajador	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	N/A	
9	Afilia al IESS al nuevo trabajador	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	PAGINA WEB IESS	
10	Ingresa a nómina al nuevo trabajador	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	EXCEL- NÓMINA DE TRABAJADORES	
CÁLCULO DE ROLES DE PAGOS				
11	Revisa la nómina en Excel		EXCEL	
12	Realiza reporte de inasistencia	JEFE DEL DEPARTAMENTO	N/A	
13	Calcula las horas extras por trabajador y envía información detallada por colaborador al jefe de recursos humanos.	SECRETARIA DE PLANTA	CORREO ELECTRONICO	
14	Verifica con la producción del mes para validar horas extras (mediante estimación) para realizar el rol.	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	EXCEL- NÓMINA DE TRABAJADORES	

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE LA NÓMINA				
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO	DEBILIDAD
15	Pide la aprobación al administrador	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	INFORME	
17	Realiza un retiro de la cuenta bancaria para realizar pagos	GERENTE	N/A	
18	Los encargados de realizar el pago (administrador, jefe de ventas) hacer firmar una copia del rol de pagos y los recibos	JEFES DE DEPARTAMENTOS	ROL DE PAGOS	
19	Los encargados de los pagos entregan las copia de la constancia al jefe de recursos humanos	JEFES DE DEPARTAMENTOS	ROL DE PAGOS	
20	El jefe de recursos humanos ingresa los datos al sistema contable	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	N/A	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

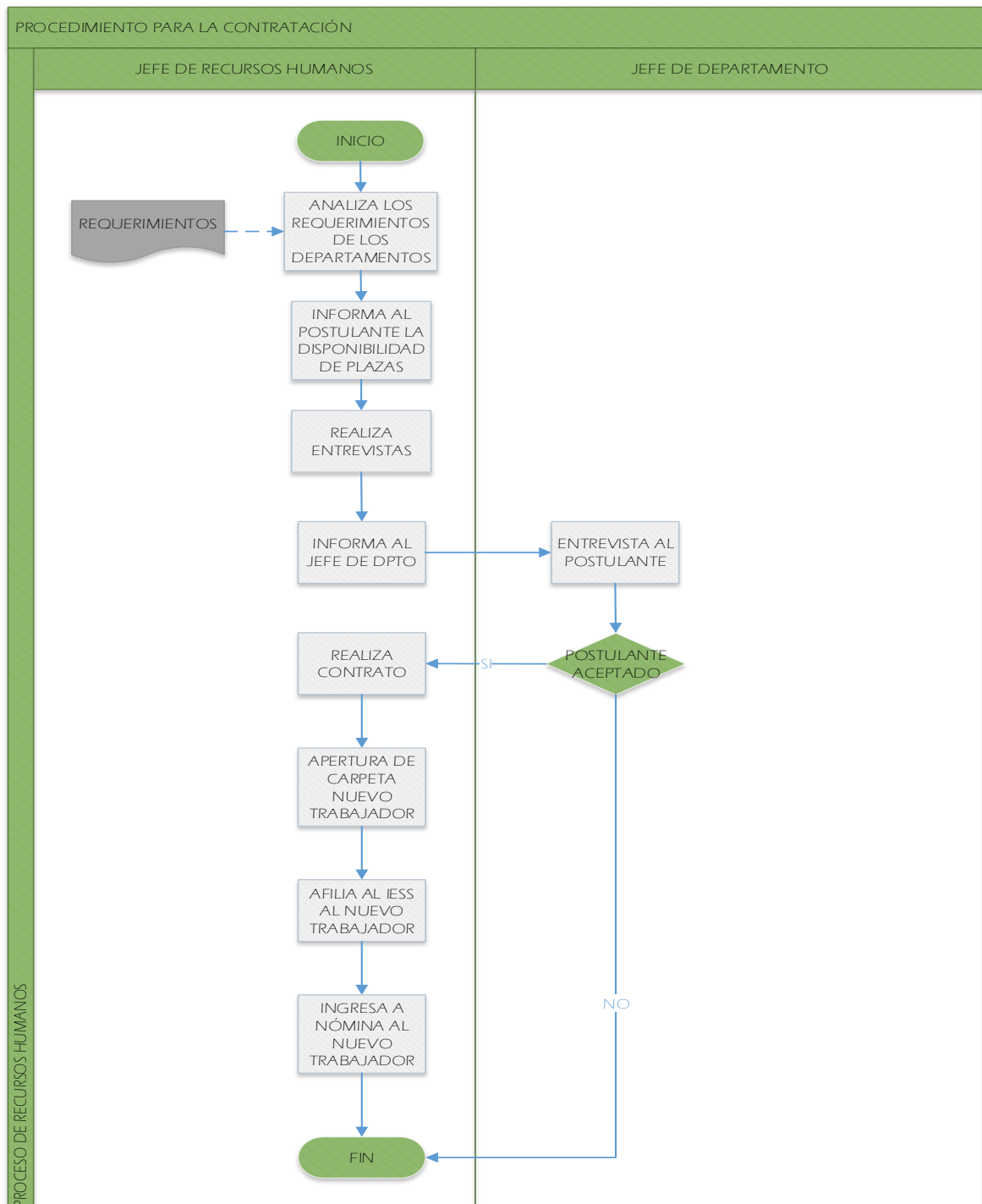


Figura 15. Procedimiento para la contratación del personal

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

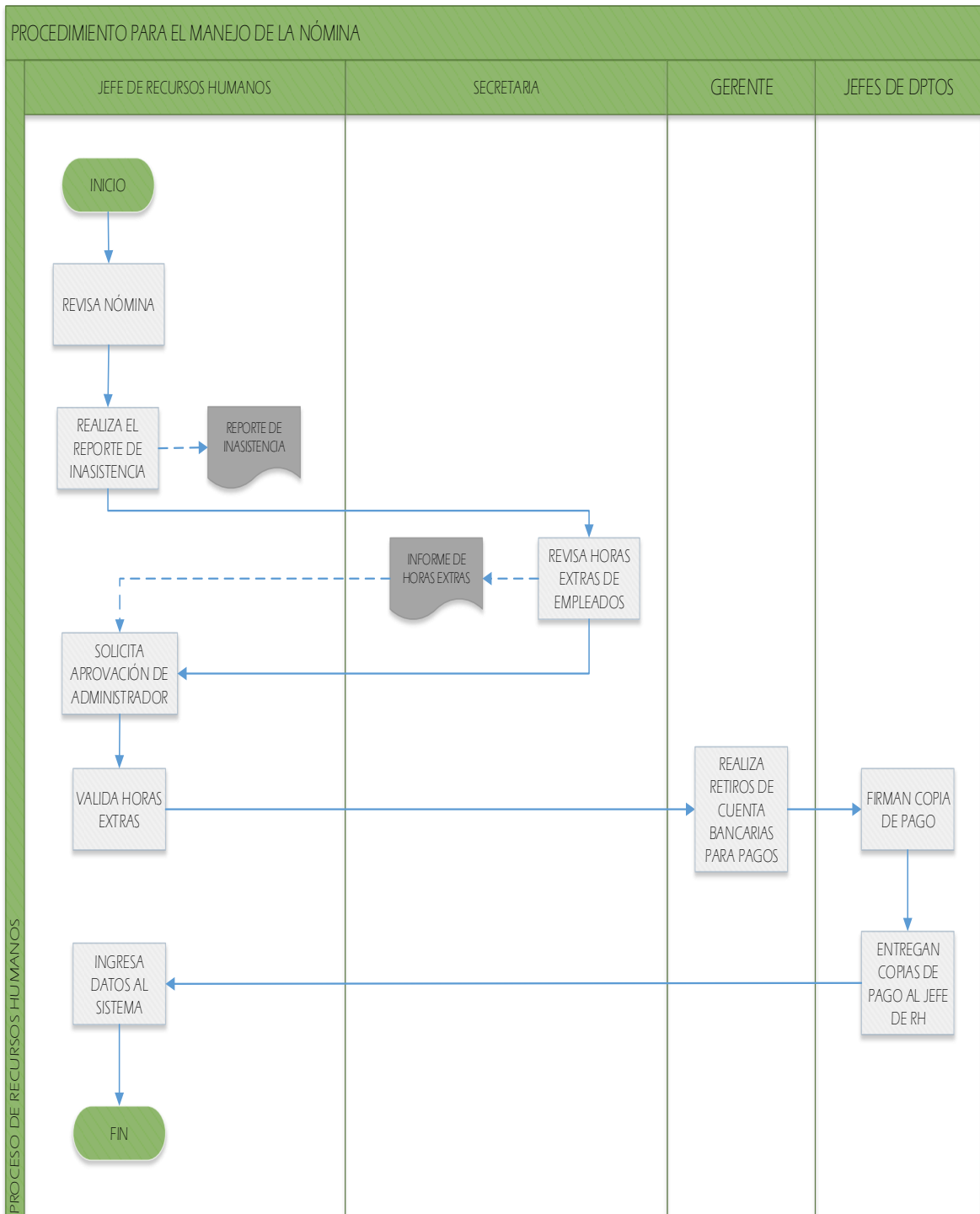


Figura 16. Procedimiento para el manejo de la nómina

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

5. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Las pruebas de cumplimiento que se aplican en la investigación tienen como objetivo comprobar que la aplicación de los controles claves de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas para cada departamento. Los controles se realizan a partir del levantamiento de procesos realizados en el capítulo anterior. Las pruebas de cumplimientos se desarrollan en los procesos de manejo de nóminas, gestión de la producción, logística interna, ventas y adquisiciones.

5.1. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO EN EL MANEJO DE LA NÓMINA

El control de los procesos de manejo de nóminas en las empresas es de vital importancia atendiendo a la relación que tienen con el pago de los trabajadores y el manejo de recursos financieros de la empresa. Las pruebas de cumplimiento en este proceso se realizan directamente a las actividades de contratación y pago de sueldos.

Tabla 27. Prueba de cumplimiento para el manejo de la nómina

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela Cía. Ltda."		
Programa de trabajo		
PROCESO:	Nómina	
ACTIVIDAD:	Contratación y pago de sueldos	
PERIODO:	Del 1 de Enero a 30 de Septiembre 2015	
RESPONSABLE:	Lisseth Alejandra Valenzuela Torres	
Objetivos de la auditoría:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la exactitud, integridad y existencia de los gastos por nómina. 2. Revisar el periodo adecuado de los gastos de nómina al 30 de Septiembre de 2015 3. Verificar el proceso de contratación del personal 4. Constatar que el personal sea apto para desempeñar el cargo 5. Verificar que la documentación del personal se encuentre en orden. 		
Procedimientos de auditoría:	Cumplimiento:	
1.	Solicitar el reporte de Nómina, correspondiente al período de ENERO-SEPTIEMBRE / 2015 a la Sra. Mónica Franco	<u>PC-1</u>
2.	Solicitar los contratos de trabajo y lista de afiliaciones al IESS al encargado de Recursos Humanos.	PC-1
3.	Comprobar que los contratos se encuentren firmados por las partes	PC-1
4.	Tomar una muestra y validar la existencia de cada empleado en la compañía	PC-1
5.	Comprobar que los empleados se encuentren en la planilla del IESS	PC-1
6.	Solicitar el rol de pago individual de los empleados obtenidos en la muestra	<u>PC-2</u>
7.	Verificar que el trabajador haya firmado el rol de pagos.	PC-2

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Objetivos

- Verificar el proceso de contratación del personal.
- Constatar que el personal sea apto para desempeñar el cargo.
- Verificar que la documentación del personal se encuentre en orden.

Determinación de la muestra

La muestra se selecciona en base a la rotación de personal que ha existido en la empresa tanto en el personal administrativo como el de planta.

Explicación de aserciones

- A. Verificada existencia del contrato de trabajo actualizado y firmado por las partes.
- B. Verificado lista de planilla de afiliación al IESS
- C. Verificado permiso de trabajo (En caso de personal extranjero)
- D. Verificado que pruebas se le tomaron antes de ser contratado.
- E. Verificado la validez de su título profesional desacuerdo al cargo que ejerce
- F. Verificado que el empleado se reporta a un nivel adecuado dentro de la empresa

Explicación de excepciones encontradas en la prueba

Las excepciones 4D y 5E se visualizan en la cédula de excepción

Debilidades localizadas en las pruebas de cumplimiento

Durante la aplicación de las pruebas de cumplimiento en el proceso de manejo de nóminas se detectan las siguientes debilidades:

1. No se realizan procesos de planificación y reclutamiento de los recursos humanos.
2. El proceso de selección establecido en la empresa no se realiza para todos los candidatos.
3. Existen violaciones en el proceso de contratación, no se realizan los exámenes médicos previstos.
4. No existe en la empresa un sistema de gestión de capital humano por competencias.
5. Existen violaciones en cuanto al pago de los beneficios de ley.

Conclusiones

1. En la empresa no hay establecido un sistema de gestión de recursos humanos eficiente, ello trae consigo que se desarrolle un proceso de selección y contratación en el que los candidatos elegidos no son los que tienen mejores competencias, se apela al favoritismo por amistad y no se tienen en cuenta aspectos como la experiencia laboral, las habilidades, los rasgos de la personalidad, estado de salud, conocimiento, entre otros.
2. Las violaciones en el pago de los beneficios de ley específicamente la asociación con el IESS, traer consecuencias negativas relacionadas con la motivación del trabajador y también tiene un impacto legal en la empresa.
3. En la muestra se encuentra la novedad que dos de los trabajadores están trabajando en otras plantas, este tipo de cuestiones hay que eliminar ya que la empresa podría sufrir demandas.

Tabla 28. Pruebas de documentos del personal de la Compañía

PRUEBA DE DOCUMENTOS DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA										
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:					5 de Octubre 2015					
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:					28 de Septiembre 2015					
Datos del empleado				Verificación de las aserciones						Observaciones
Fecha de ingreso	Número de cédula	Nombre del empleado	Cargo	A	B	C	D	E	F	
01/06/2015	1723125132	Juan Carlos Pila Arias	Tuberos	X	X	X	4	X	X	
22/09/2014	1004197669	Mario Fabricio Chicaiza Cañarejo	Tuberos	X	X	X	4	X	X	Se encuentra trabajando en Pifo
08/07/2013	1720830668	Juan Enrique Chila Menéndez	Tuberos	X	X	X	4	X	X	
01/06/2015	1712022183	Monica Ines Franco Estrella	Asistente- Auxiliar Administrativo	X	X	X	4	X	X	
01/10/2008	1714290465	Sandro Fabián Logroño Mera	Chofer	X	X	X	4	5	X	
01/06/2011	1719711515	Juan Carlos Perugachi Perugachi	Tuberos	X	X	X	4	X	X	
01/06/2010	1706451745	Manuel Antonio Remache Simbaña	Chofer	X	X	X	4	5	X	
01/03/2012	1710802941	Luis Anibal Rodríguez Paredes	Chofer	X	X	X	4	5	X	Se encuentra trabajando en Cayambe
28/04/2010	400719654	Jaime Pastor Rosero Cucas	Chofer	X	X	X	4	5	X	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 29. Descripción de la excepción

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"			
FECHA DE LA AUDITORIA FINAL:		5 de Octubre de 2015	
FECHA DE LA AUDITORIA PRELIMINAR:		23 de Septiembre de 2015	
Número de excepción	Referencia	Descripción de la excepción	Comentario del auditado
1.	PC1 NOMINA!A1	4 D	
		Todos los trabajadores de la muestra no realizaron ningún tipo de prueba antes de ingresar al trabajo.	En un dialogo con la Sra. Mónica Franco el 28 de Septiembre, explicó que dentro el área administrativa las personas ingresan por recomendación de sus habilidades y conocimientos; y en planta la mayoría es contratado por que los socios los conocen y cercanía al sector.
2.	PC1 NOMINA!A1	5 E	
		Uno de los choferes no cuenta con la licencia adecuada para manejar uno de los vehículos.	Se mantuvo una conversación vía telefónica el día 2 de Octubre con el Jefe de Planta el Ing. Julio Valenzuela y explicó que debido a la urgencia de cubrir ciertos puestos de trabajos se fían de las habilidades de los choferes aunque no tengan la licencia apropiada.

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Objetivos

- Determina la exactitud, integridad y existencia de los gastos por nómina
- Revisar el periodo adecuado de los gastos de nómina al 30 de Septiembre de 2015

Determinación de la muestra

Debido a la rotación que se produce en el personal de planta se tomó una muestra del 22,63% de los empleados que equivale a 9 empleados de la empresa entre el personal administrativo, ventas y producción.

Explicación de aserciones

- A. Verificado que el sueldo este autorizado
- B. Verificado de autorización escrita de sueldo
- C. Verificado que todos los ingresos han sido imputados al aporte al IESS
- D. Verificado (si aplica) de que se está calculando el impuesto a la renta
- E. Verificado que las horas extras hayan sido correctamente calculadas

- F. Verificado el cálculo de comisiones y pago debidamente autorizado
- G. Verificado que los descuentos hayan sido autorizados
- H. Verificado que el trabajador haya recibido el valor correcto de sueldo
- I. Verificado que el gasto sueldo haya sido registrado por el valor correcto e imputado a la cuenta correspondiente
- J. Verificado que el sueldo este de acuerdo a tasas salariales

Explicación de excepciones encontradas en la prueba:

La explicación de 2B Verificado de autorización escrita de sueldo, 4D Verificado (si aplica) de que se está calculando el impuesto a la renta, 5E Verificado que las horas extras hayan sido correctamente calculadas se visualizan en la cédula de excepción.

Debilidades localizadas en las pruebas de cumplimiento

La aplicación de la prueba de cumplimiento dos (PC-2), propició identificar las siguientes debilidades:

1. El sistema de remuneración de la empresa es ineficiente.

2. El manejo de nóminas se realiza a través de hojas de cálculo, la empresa carece de un sistema automatizado.
3. No existe control de las cantidades de los pagos a los trabajadores.
4. La empresa no cuenta con la capacidad de pagos para enfrentar los gastos por salarios de los trabajadores.

Conclusiones

1. Debido a que la empresa no tiene un sistema de remuneración eficiente se dan situaciones respecto a la estandarización en el sistema de salarios, descontrol en pagos, violaciones relacionadas con el pago de horas extras beneficios de ley a los trabajadores.
2. La falta de liquidez de la empresa está dada por la ineficiencia en la gestión económica de la empresa y deviene en desmotivación del personal.

Tabla 30. Verificación de cálculo y registro de rol de pagos de la Compañía

VERIFICACIÓN DE CÁLCULO Y REGISTRO DE ROL DE PAGOS DE LA COMPAÑÍA														
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:					5 de Octubre 2015									
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:					28 de Septiembre de 2015									
Datos del empleado					Verificación de las aserciones									
Fecha de ingreso	Número de cédula	Nombre del empleado	Cargo	Sueldo	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
01/06/2015	1723125132	Juan Carlos Pila Arias	Tuberos	368,48	X	2	X	4	X	X	X	X	X	X
22/09/2014	1004197669	Mario Fabricio Chicaiza Cañarejo	Tuberos	368,48	X	2	X	4	X	X	X	X	X	X
08/07/2013	1720830668	Juan Enrique Chila Menéndez	Tuberos	368,48	X	2	X	4	X	X	X	X	X	X
01/06/2015	1712022183	Monica Ines Franco Estrella	Asistente-Auxiliar Administrativo	441,77	X	2	X	4	5	X	X	X	X	X
01/10/2008	1714290465	Sandro Fabián Logroño Mera	Chofer	544,94	X	2	X	4	X	X	X	X	X	X
01/06/2011	1719711515	Juan Carlos	Tuberos	368,48	X	2	X	4	X	X	X	X	X	X
01/06/2010	1706451745	Manuel Antonio Remache Simbaña	Chofer	544,94	X	2	X	4	X	X	X	X	X	X

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 31. Cédula de excepción

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"				
FECHA DE LA AUDITORIA FINAL:			5 de Octubre 2015	
FECHA DE LA AUDITORIA PRELIMINAR:			28 de Septiembre de 2015	
Número de excepción	Referencia	Descripción de la excepción	Comentario del auditado	Observaciones
1.	PC2 NOMINA 'IA1	2 B		
		Para ninguno de los colaboradores de la empresa existe una documentación aprobada del sueldo. Se lo realiza el día de la contratación-	En conversaciones que se mantuvo con la Sra. Mónica Franco jefa de recursos humanos de la empresa el día 30 de septiembre de 2015 nos supo explicar que la mayoría de las contrataciones del personal de planta y administrativo son realizadas por los socios, con los que se establece lo sueldos o salario a ganar y las condiciones.	No se cuenta con sueldos estandarizados por cargos, se establecen condiciones de trabajo y el pago por trabajador
2.		4 D		
		Ninguno de los valores de sueldos o salario de la muestra seleccionada alcanza la base para calcular el impuesto a la renta.	El día 30 de Septiembre se dialogó con la Sra. Johana Lara asistente contable quien realiza los roles de pago y efectivamente son pocas las personas que laboran en la empresa que alcanzan la base para las declaraciones.	
3.		5 E		
		Las horas extras del personal de planta no pueden ser verificadas con exactitud. Debido a que existen obras que se extienden más allá de las jordanas de trabajo. Y el personal administrativo no gana horas extras	Se mantuvo una conversación con la Sra. Amparito Torres secretaria de planta y la Sra. Johana Lara sobre el método de cálculo de las horas extras el 30 de septiembre, en las que las horas extras se hacen aproximaciones de duración de las obras que pasan del horario, debido a que se han dado caso que los trabajadores se aumentan horas.	Sin duda se necesita implementar un sistema que permita cargar las horas extras de planta para poder cargar de mejor manera al costo, y evitar inconvenientes al momento de realizar el pago.

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

5.2. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTOS DE PRODUCCIÓN

El proceso clave de la hormigonera es el proceso productivo en el cual se elabora el hormigón armado que constituye el principal producto de la empresa.

Tabla 32. Prueba de cumplimiento de producción

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela Cía. Ltda."		
Programa de trabajo		
PROCESO:	Producción	
PERIODO:	Del 1 de Enero a 30 de Septiembre 2015	
RESPONSABLE:	Liseth Alejandra Valenzuela Torres	
Objetivos de Auditoría:		
1. Entender el proceso productivo.		
2. Determinar que se utilice lo adecuado de materia prima en cada despacho.		
3. Revisar que los despachos se realicen bajo autorización.		
Procedimientos de Auditoría:		Cumplimiento
1.	Entrevistar al jefe de planta o Ing. De hormigones	<u>M-1</u>
2.	Realizar una visita sorpresiva a planta	M-2
3.	Confirmar que las herramientas para pesar la materia prima se encuentra en perfecto estado y con estimaciones precisas para dosificar.	M-2
4.	Entrevistar al dosificador para confirmar que tiene las aptitudes y conocimientos para el trabajo.	M-2
5.	Verificar que el dosificador cuente con las autorizaciones para los despachos.	M.2
6.	Cotejar entre la orden de remisión y lo despachado (En una de las obras de la visita del día)	<u>PC-1</u>

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Liseth Valenzuela

Fecha: Quito, 16 de Septiembre de 2015

Del programa de trabajo:

Proceso: Logística interna

Actividad: Producción

Responsable: Lisseth Valenzuela

1. Objetivo

Entender el proceso productivo para detectar debilidades y a la vez oportunidades de mejora.

2. Procedimientos de revisión

El día miércoles 16 de Septiembre de 2015 a las 8 a.m. previa cita con el jefe de planta. Se realiza una visita a la planta de la empresa, el Ing. Julio Valenzuela explica el proceso tanto para la producción como para el despacho. Para la explicación se

Aprovecha el despacho a una obra de 40 metros cúbicos de resistencia 210 a la Sra. Gloria Yubi para el sector de San Juan y el elemento a fundir era losa.

3. Muestra

En este caso para muestra se toma la obra de la Sra. Gloria Yubia través de la cual se explica el proceso productivo y la lógica de la logística externa en la empresa.

4. Resultados

En base a la información proporcionada se comprende el proceso productivo desde el momento que inicia (pedido-cliente), disponibilidad (capacidad de la planta), planificación (logística interna) y despacho (logística externa).

5. Conclusión

A pesar del pleno conocimiento sobre la receta que se debe utilizar para la elaboración del hormigón, no existe manera actualmente en el caso de la empresa de probar que se utilizan las cantidades necesarias para la elaboración, así como no se registra la cantidad

de materia prima empleada por obra. Es necesario implementar un programa contable que cruce información de planta con la oficina para mejorar el manejo de los costos.

Debilidades detectadas en las pruebas de cumplimiento

1. La empresa no cuenta con tecnología de avanzada en cuanto a sistemas de localización para los vehículos.

Fecha: Quito, 25 de Septiembre de 2015

Del programa de trabajo:

Proceso: Logística interna

Actividad: Producción

Responsable: Lisseth Valenzuela

1. Objetivos

1. Comprobar que se utilice la dosificación exacta de materia prima en cada despacho.
2. Revisar que los despachos se realicen bajo autorización.

2. Procedimientos de revisión

La revisión se realiza el día viernes 25 de Septiembre en una visita sorpresa a planta de producción de hormigón a partir de las 6:00 a.m. hasta las 20:00 p.m. hora en la que se concluye la última obra. De esta manera se pretende conocer si los despachos contaban

con autorización obras (si contaban con las autorizaciones y si se enviaban las guías de remisión necesarias). En el transcurso del día se mantiene charlas informales con el personal de planta en especial con el dosificador el Sr. Marco Páez, quien es encargado de los despachos. De esta manera se pretende determinar el nivel de conocimientos y aptitudes para desempeñar el cargo.

3. Muestra

La muestra la constituye el total de producción del día 25 de Septiembre de 2015, como se muestra en la tabla 34.

Tabla 33. Producción total 25/09/2015

Fecha	NE.No.	Cliente	Obra		R180	R210	R240	R280	Para	Vehículo	Vendedor	Bomba
sep-25	3339	Arq. Burbano	Prados del Condado			7			losa	M7Fabián	Diego	L.Chila
sep-25	3341	Arq. Burbano	Prados del Condado			8			losa	M3Carlos	Diego	L.Chila
sep-25	3342	Arq. Burbano	Prados del Condado			3,5			losa	M3Carlos	Diego	L.Chila
sep-25	3346	Edificio Murat	Naciones Unidas				5		columnaas	M4Daniel	Harold	E.Chila
sep-25	3347	Edificio Murat	Naciones Unidas				5		columnaas	M3Carlos	Harold	E.Chila
sep-25	3343	ANULADA							columnaas	.	Harold	E.Chila
sep-25	3344	ANULADA							columnaas	.	Harold	E.Chila
sep-25	3345	Sr.Diego Reyes	Atucucho		5				bordillos	M18Enrique	Sara	s/bomba
sep-25	3348	Sr.Diego Reyes	Atucucho		4				bordillos	M4Daniel	Sara	s/bomba
sep-25	3349	Ing. Pablo Soto	Monteserrin			8			columnaas	M18Enrique	Rolando	E.Chila
sep-25	3353	Ing. Pablo Soto	Monteserrin			7			columnaas	M13Diego	Rolando	E.Chila
sep-25	3358	Ing. Pablo Soto	Monteserrin			4,5			columnaas	M13Diego	Rolando	E.Chila
sep-25	3350	Sr. Nelson Viracocha	Mitad del Mundo			5			contrapiso	M7Fabián	Diego	L.Chila
sep-25	3351	Sr. Nelson Viracocha	Mitad del Mundo			4,5			contrapiso	M3Carlos	Diego	L.Chila
sep-25	3352	Sr. Angel León	La Marca			4			losa	M3Carlos	Diego	L.Chila
sep-25	3354	Sr. Angel León	La Marca			7			losa	M7Fabián	Diego	L.Chila
sep-25	3355	Don Roberto Vásquez	Mitad del Mundo			8			losa	M18Enrique	Diego	L.Chila
sep-25	3356	Don Roberto Vásquez	Mitad del Mundo			8			losa	M4Daniel	Diego	L.Chila
sep-25	3357	Don Roberto Vásquez	Mitad del Mundo			8			losa	M3Carlos	Diego	L.Chila
sep-25	3359	Sra.Wilma Pazmiño	Carapungo			5			losa	M13Diego	Oficina	E.Chila
					9	87,5	10					

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

4. Resultados

Dado que en ocasiones las obras requieren más metros cúbicos de los solicitados en primera instancia, se produce una descoordinación de tiempos en los despachos hacia otras obras, además del mal uso de los recursos de la empresa (vehículos-mezcladoras tienen capacidad de 7 y 8 metros cúbicos) y la empresa tiene que reconocer la movilización.

Existen obras que por el retraso ya no reciben el hormigón generando la inconformidad en los clientes, los cuales posiblemente no vuelvan a solicitar el servicio y den mala referencia de la empresa.

En la obra del Edificio Murat se envía hormigón de 240, pero se anula las Notas de Entrega, porque se debió enviar hormigón de 280. En la obra del Arquitecto Burbano en el último carro se recibe únicamente 3.5m³ de hormigón. Para la obra del Sr. Diego Reyes se envían 9m³ de hormigón, pero el cliente indica que sólo con 8.5m³ se terminaba la obra.

5. Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la revisión se estima conveniente realizar la programación exacta de la producción de manera que garantice las entregas puntuales a los clientes. Para ello se debe contar con la relación de todas las obras pendiente de entrega con las fechas y cantidades definidas. La documentación para el despacho se encontró en orden.

Debilidades localizadas en las pruebas de cumplimiento

1. No existe planificación de mantenimiento preventivo para el equipamiento técnico de la empresa.
2. El sistema de programación de la producción de hormigón es ineficiente.

Objetivos

- Determinar que se utilice lo adecuado de materia prima en cada despacho
- Revisar que los despachos se realicen bajo autorización.

Determinación de la muestra:

La muestra utilizada fue toda la producción del día 25 de Septiembre de 2015, debido a la cantidad de metros cúbicos a despachar y considerando que la visita fue sorpresa.

Explicación de aserciones

- A. Verificado que exista orden de producción
- B. Verificado que lo despachado concuerde con lo requerido
- C. Verificado que se emita ordenes de remisión
- D. Verificado que exista la aprobación para la producción
- E. Verificado que para la producción se utilice la mezcla óptima para cada resistencia
- F. Verificado que se afecte al inventario de materias primas

Explicación de excepciones encontradas en la prueba:

Dentro de las excepciones encontradas en la prueba se encuentra la 2 B (las cantidades despachadas no coinciden con lo requerido) y 6 F (relacionado con la afectación de los inventarios de materias primas).

Conclusión

1. La autorización de los despachos a producción debe tener el respaldo por escrito para que quede constancia de todas las decisiones en la empresa.
2. El sistema de costeo de la empresa es ineficiente.

Tabla 34. Cédula de aserciones de producción

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"									
PRODUCCIÓN									
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:					26 de Septiembre de 2015				
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:					14 de Septiembre de 2015				
GUÍA DE REMISIÓN									
Fecha	Cliente	Obra	R1 80	R2 10	R2 40	R2 80	Para	Vehículo	Vendedor
26 de Septiembre de 2015	Arq. Burbano	Prados del Condado		7			Losa	M7 Sr. Fabián Logroño	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Arq. Burbano	Prados del Condado		8			Losa	M3 Sr. Carlos Toazo	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Arq. Burbano	Prados del Condado		3,5			Losa	M3 Sr. Carlos Toazo	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Edificio Murat	Naciones Unidas			5		Columnas	M4 Sr. Daniel Samaniego	Sr. Harold Garzón
26 de Septiembre de 2015	Edificio Murat	Naciones Unidas			5		Columnas	M3 Sr. Carlos Toazo	Sr. Harold Garzón
26 de Septiembre de 2015	Sr. Diego Reyes	Atucucho	5				Bordillos	M18 Sr. Enrique Chipagtaxi	Sra. Sara Landazuri
26 de Septiembre de 2015	Sr. Diego Reyes	Atucucho	4				Bordillos	M4 Sr. Daniel Samaniego	Sra. Sara Landazuri
26 de Septiembre de 2015	Ing. Pablo Soto	Monteserrin		8			Columnas	M18 Sr. Enrique Chipagtaxi	Sr. Rolando Quiñones
26 de Septiembre de 2015	Ing. Pablo Soto	Monteserrin		7			Columnas	M13 Sr. Diego Ayovi	Sr. Rolando Quiñones
26 de Septiembre de 2015	Ing. Pablo Soto	Monteserrin		4,5			Columnas	M13 Sr. Diego Ayovi	Sr. Rolando Quiñones
26 de Septiembre de 2015	Sr. Nelson Viracocha	Mitad del Mundo		5			Contrapiso	M7 Sr. Fabián Logroño	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Sr. Nelson Viracocha	Mitad del Mundo		4,5			Contrapiso	M3 Sr. Carlos Toazo	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Sr. Ángel León	La Marca		4			Losa	M3 Sr. Carlos Toazo	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Sr. Ángel León	La Marca		7			Losa	M7 Sr. Fabián Logroño	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Don Roberto Vásquez	Mitad del Mundo		8			Losa	M18 Sr. Enrique Chipagtaxi	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Don Roberto Vásquez	Mitad del Mundo		8			Losa	M4 Sr. Daniel Samaniego	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Don Roberto Vásquez	Mitad del Mundo		8			Losa	M3 Sr. Carlos Toazo	Sr. Diego Bermúdez
26 de Septiembre de 2015	Sra. Wilma Pazmiño	Carapungo		5			Losa	M13 Sr. Diego Ayovi	Oficina

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 35. Verificación de aserciones

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"							
PRODUCCIÓN							
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:				26 de Septiembre de 2015			
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:				14 de Septiembre de 2015			
CLIENTE	VERIFICACIÓN DE LAS ASERCIONES						OBSERVACIONES
	A	B	C	D	E	F	
Arq. Burbano	X	2	X	X	X	6	
Arq. Burbano	X	2	X	X	X	6	
Arq. Burbano	X	2	X	X	X	6	
Edificio Murat	X	2	X	X	X	6	
Edificio Murat	X	2	X	X	X	6	
Sr. Diego Reyes	X	2	X	X	X	6	
Sr. Diego Reyes	X	2	X	X	X	6	
Ing. Pablo Soto	X	X	X	X	X	6	
Ing. Pablo Soto	X	X	X	X	X	6	
Ing. Pablo Soto	X	X	X	X	X	6	
Sr. Nelson Viracocha	X	X	X	X	X	6	
Sr. Nelson Viracocha	X	X	X	X	X	6	
Sr. Ángel León	X	X	X	X	X	6	
Sr. Ángel León	X	X	X	X	X	6	
Don Roberto Vásquez	X	X	X	X	X	6	
Don Roberto Vásquez	X	X	X	X	X	6	
Don Roberto Vásquez	X	X	X	X	X	6	
Sra. Wilma Pazmiño	X	X	X	X	X	6	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 36. Cédula de excepción (PC-1)- producción

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"			
FECHA DE LA AUDITORIA FINAL:		8 de Octubre de 2015	
FECHA DE LA AUDITORIA PRELIMINAR:		18 de Septiembre de 2015	
Número de excepción	Referencia	Descripción de la excepción	Comentario del auditado
1.	PC1 PRODUCCIÓN! A1	2 B	
		En la obra del Edificio Murat se envía hormigón de 240, pero se anula las Notas de Entrega, por	El día 26 de Septiembre se mantuvo una conversación con el dosificador de planta el Sr. Marco Paéz quién nos dijo que el solo se guía con la orden de producción enviada por oficina, y recibe instrucciones de los vendedores. El dosificador inmediatamente se comunica con el Jefe de Planta
		Que se debió enviar hormigón de 280.	
		En la obra del Arq., Burbano en el último carro se recibe únicamente 3.5m ³ de hormigón, el señor	
		Vendedor firma en observaciones.	
		Para la obra del Sr. Diego Reyes se envían 9m ³ de hormigón, pero el cliente indica que sólo con 8.5m ³	
		Se terminaba la obra.	
2.		6 F	
		En ninguna de las obras despachadas, se realiza un registro (afectación) de la materia prima utilizada; solo se mantiene un control con las guías de remisión	El día 26 de Septiembre se mantuvo una conversación con el jefe de planta el Ing. Julio Valenzuela, quien nos comenta que por el momento no cuentan con un control de costos o informe dentro de la planta que permita cruzar información con oficina. Además nos comentó que solo se lleva un cálculo visual y estimado del material que transportan las volquetas y el tráiler y para cuantos metros cúbicos podría abastecer.

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

5.3. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO DE LOGÍSTICA INTERNA

En este apartado se describe las pruebas de cumplimiento para mantenimiento de vehículos perteneciente al proceso de logística interna, realizadas en la empresa.

Tabla 37. Prueba de cumplimiento para mantenimiento de vehículos

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela Cía. Ltda."		
Programa de trabajo		
PROCESO:	Logística Interna	
ACTIVIDAD:	Mantenimiento de vehículos	
PERIODO:	Del 1 de Enero a 30 de Septiembre de 2015	
RESPONSABLE:	Lisseth Alejandra Valenzuela Torres	
Objetivos de Auditoría		
1. Verificar la propiedad de los vehículos		
2. Verificar los controles y permisos que existe para el uso de vehículos		
3. Determinar la periodicidad del mantenimiento que se realizan a los vehículos		
4. Identificar el método de contabilización usado para el control de vehículos		
Procedimientos de Auditoría:		Cumplimiento
1.	Pedir un listado de los vehículos de la empresa al Contador general de la empresa.	<u>PC-1</u>
2.	Pedir copia de las matrículas de los vehículos.	PC-1
4.	Cotejar las matrículas con el listado de vehículos	PC-1
5.	Determinar que clasificación de vehículos que existe en la empresa	PC-1
6.	Mantener una conversación con el jefe de planta para conocer la ubicación de los vehículos	PC-1
7.	Realizar una toma física de los vehículos.	PC-1
8.	Determinar la vida útil de los vehículos.	M-1
9.	Conocer el método de contabilización para los vehículos	M-1
10.	Determinar la existencia de programas de mantenimiento.	M-2

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Objetivo:

- Verificar la propiedad de los vehículos
- Verificar los controles y permisos que existe para el uso de vehículos

Determinación de la muestra:

La muestra que se tiene en cuenta para este análisis fue la de 1/3 de la población; es decir de 18 vehículos se realizó la constatación física de 6. Esto se realizó debido a que en conversaciones con el jefe de la planta se determinó que varios de los vehículos no permanecen en la planta de la empresa, por ejemplo vehículos como los spark que son usados por los vendedores son dejados en los parqueaderos de las oficinas y las volquetas duermen en las casas de los choferes.

Explicación de aserciones

- A. Verificada posesión del vehículo
- B. Verificado estado de las matrículas de los vehículos
- C. Verificada existencia de los vehículos

- D. Verificada responsabilidad de los vehículos
- E. Verificado que los vehículos estén asegurados
- F. Verificado que los vehículos estén funcionando.

Explicación de excepciones encontradas en la prueba:

En la cédula de excepción se visualiza lo siguiente:

A posesión de vehículos

E vehículos asegurados

F vehículos en funcionamiento

Conclusión

1. Luego de haber verificado la posesión, ubicación y responsabilidad de los vehículos se concluye que es necesario delegar mayor responsabilidad a los choferes y establecer mayores medidas de seguridad para que los vehículos al finalizar el día estén en la planta de la empresa.
2. Además es necesario que cada chofer tenga la licencia pertinente para poder manejar cada vehículo así cumplir con leyes de tránsito, evitar multas y detenciones.

Tabla 38. Cédula de aserciones mantenimiento

MANTENIMIENTO DE LOS VEHÍCULOS						
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:				5 de Octubre de 2015		
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:				25 de Septiembre de 2015		
VEHÍCULO						
Vehículo	Placa	Modelo	Propietario	Chofer	Tipo de licencia	Licencia requerida
MIXER 4	PWE0252	HINO	J.C.V	Sr. Daniel Samaniego	TIPO E	TIPO E
MIXER 5	PQC0174	HINO	J.C.V	Sr. Luis Tupiza	TIPO E	TIPO E
MIXER 13	JAA1903	HINO	Marco F. Valenzuela	Sr. Carlos Hernández	TIPO E	TIPO E
CAMIONETA	PBB8658	TOYOTA	J.C.V	Ing. Julio Valenzuela	TIPO A	TIPO B
TRAILER 2	EAH0597	CHEVROLET	J.C.V	Sr. Luis Rodríguez	TIPO E	TIPO E
CAMION 3	PBM8996	CHEVROLET	J.C.V	Sr. Mario Chicaiza	TIPO B	TIPO C

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 39. Verificación de aserciones mantenimiento

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"							
MANTENIMIENTO DE LOS VEHÍCULOS							
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:				5 de Octubre de 2015			
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:				25 de Septiembre de 2015			
VEHICULO	VERIFICACIÓN DE LAS ASERCIONES						OBSERVACIONES
	A	B	C	D	E	F	
MIXER 4	X	X	X	X	X	X	
MIXER 5	X	X	X	X	X	6	Se encuentra fuera de funcionamiento por fallas en el motor.
MIXER 13	1	X	X	X	X	X	Se encuentra trabajando en Pifo
CAMIONETA	X	X	X	X	5	X	
TRAILER 2	X	X	X	X	X	X	Trabaja para Pifo y Cayambe
CAMION 3	X	X	X	X	X	X	Se encuentra trabajando en Pifo

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 40. Cédula de excepción (PC-1), logística interna-mantenimiento

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"				
FECHA DE LA AUDITORIA FINAL:		5 de Octubre de 2015		
FECHA DE LA AUDITORIA PRELIMINAR:		23 de Septiembre de 2015		
Número de excepción	Referencia	Descripción de la excepción	Comentario del auditado	Observaciones
1.	PC1 MANTENIMIENTO!A1	1 A. Todos los vehículos menos el mixer 13 son de propiedad de compañía J.C.Valenzuela. El mixer 13 pertenece al Sr. Marco Valenzuela	En conversaciones que se mantuvo con el Ing. Luis Arequipa contador de la empresa el día 2 de octubre de 2015 nos supo explicar que dentro del listado de vehículos se tomó dos veces en cuenta a este vehículo y para la fecha que se solicitó está información no estaba actualizada. Que en realidad es propiedad de unos de los socios y que dicho vehículo como se había constatado está trabajando en PIFO y cuando hay mucha producción para el día viene a ayudar en Quito	La base de datos de vehículos de la empresa no se encontraba de manera clara para que un tercero pudiera entenderla, se manejaba en una sola hoja de Excel en la que no solo se apreciaba los vehículos de la empresa sino también los que son de propiedad de los socios.
2.		5 E La camioneta Toyota es la única que dentro de la muestra no se encuentra asegurada por una empresa privada.	Fue necesario acercarnos a dialogar con la Sra. Susan Iturralde administradora de la empresa ya que la persona a cargo del vehículo desconocía la causa. La administradora nos supo decir que la camioneta no se encuentra asegurada desde el año 2012 ya que la empresa empezó a presentar problemas de iliquidez por lo que se dio prioridad para asegurar a los vehículos, además supo añadir que la camioneta es manejada por uno de los hijos de los socios que labora en la empresa.	El vehículo se encuentra muy bien cuidado por lo que se pudo apreciar visualmente
3.		6 F El mixer 5 se encuentra parado, es decir no está funcionando se encuentra en talleres mecánicos	En conversaciones mantenidas con el Sr. Luis Tupiza chofer a cargo del M5. Nos dio a conocer que el mixer está fuera de funcionamiento debido a una falla de motor y que ya lleva 8 días de inactividad y que aún desconoce el día en que volverá a funcionar.	Este incidente ha colocado en apuros al personal de planta ya que no se cuenta con planes en caso de que este tipo de vehículos falle y por tal razón las obras se retrasan.

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Fecha: Quito, 23 de Septiembre de 2015

Del programa de trabajo:

Proceso: Logística interna

Actividad: Mantenimiento de vehículos

Responsable: Lisseth Valenzuela

1. Objetivo

Identificar el método de contabilización usado para el control de vehículos

2. Procedimientos de revisión

El día miércoles 23 de Septiembre fue necesario acercarse a las oficinas de la empresa para mantener una conversación con el Contador de la empresa el Ing. Luis Arequipa con el objetivo de obtener información pertinente al control de vehículos y programas de mantenimiento. La visita se realiza a las 11:00 y concluye a las 13:15. La reunión se realiza en el lugar de trabajo, primeramente se le explican los motivos y los objetivos de la visita, luego se intercambian puntos de vista sobre el tema posteriormente se solicitan los siguientes documentos:

1. Listado de los vehículos de la empresa y adicionalmente un mayor contable de la cuenta.

2. Documentación sobre el tratamiento que se le da contablemente a la cuenta vehículos y a sus cuentas reguladoras.

3. Documentación que avale la vida útil de los vehículos.

3. Muestra

La muestra seleccionada para la revisión parte del listado mostrado en la Tabla 30 que contiene todos los vehículos que pertenecen a la empresa.

Tabla 41. Población de vehículos de la empresa

	VEHICULOS JCV	PLACA	MODELO	TIPO
1	M3	PSI0096	VOLKSWAGEN	MIXER
2	M4	PWE0252	HINO	MIXER
3	M5	PQC0174	HINO	MIXER
4	M7	PQF0869	FREIGHTLINER	MIXER
5	M8	PBL9752	FREIGHTLINER	MIXER
6	T1	PBF8399	KENWORT	TRAILER
7	T2	EAH0597	CHEVROLET	TRAILER
8	C3	PBM8996	CHEVROLET	CAMION
9	MAZDA	PBT8742	CHEVROLET	CAMIONETA
10	SPARK1	PBK5505	CHEVROLET	AUTO
11	SPARK3	PCD6957	CHEVROLET	AUTO
12	TOYOTA	PBB8658	TOYOTA	CAMIONETA
13	M1	GJV0041	MACK	MIXER
14	M6	PNZ0086	MACK	MIXER
15	M9	GIJ0514	MACK	MIXER
16	M13	JAA1903	HINO	MIXER
17	M16	PQP0853	MACK	MIXER
18	M19	PCP8309	HINO	MIXER

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

3. Resultados

Apartide de la revisión realizada se obtienen los siguientes resultados:

1. Se obtuvo una carta técnica la cuál justifica la determinación de la vida útil de los vehículos.
2. Se obtuvo el listado de vehículos del cual se obtuvo la muestra tanto para este objetivo como para los restantes del programa de trabajo.
3. En tanto al método de contabilización no existe cuentas reguladoras de activos más que la de depreciación, El contador comenta que para el año 2016 se pretende crear y usar una cuenta de provisión.
4. No se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo, por lo que constantemente se realizan desembolsos para la compra de repuestos y mantenimiento de los vehículos. Además en el programa la descripción que se usan en los asientos contables no permite apreciar si el desembolso corresponde a la compra de repuestos o al mantenimiento. Solo se cargan al costo cuando en realidad varios de ellos deberían cargarse al gasto.

5. Conclusión

Las personas encargadas del registro de los desembolsos necesitan capacitación desde el punto de vista contable para realizar su trabajo eficientemente, de tal manera que al momento de ingresar la factura pueda cargarla a la cuenta correcta.

Los mantenimientos que la empresa realiza en los vehículos son representativos ya que no solo implica el desembolso hecho sino que el vehículo deja de funcionar y generar ingresos a la empresa.

Debilidades localizadas en las pruebas de cumplimiento

1. El sistema de facturación de la empresa es ineficiente, existen demora en el ingreso al sistema de facturación informático.

Fecha: Quito, 23 de Septiembre de 2015

Del programa de trabajo:

Proceso: Logística interna

Actividad: Mantenimiento de vehículos

Responsable: Lisseth Valenzuela

1. Objetivo

Determinar la periodicidad del mantenimiento que se realizan a los vehículos.

2. Procedimientos de revisión

El día viernes 23 de Septiembre siendo las 19:00 se realiza una visita a planta, la misma se coordina con el jefe de planta de la empresa el Ing. Julio Valenzuela para obtener información sobre los vehículos y sobre los programas de mantenimiento. En la visita se realiza un recorrido a la planta donde se aprecian las zonas de descarga, almacenamiento, despacho y el parqueo. Se conoce que a los vehículos pasan por una

revisión visual de llantas y las fallas técnicas del vehículo son reportadas por el chofer esporádicamente.

El ingeniero proporciona información sobre la persona que maneja el vehículo, dicha información fue conciliada los días 25 de Septiembre y 3 de Octubre, en esos días se realiza una toma física de los vehículos y se dialoga con los choferes.

La toma física se realiza en la planta de Quito y en la de Pifo.

2. Muestra

La muestra tomada para la revisión se presenta en la tabla 31, donde se pueden observar cuales son los 6 vehículos inspeccionados. Se toma como muestra un tercio de la población para poder constatar si los vehículos son de propiedad de la empresa, el responsable y en donde realmente están trabajando.

Tabla 42. Muestra de vehículos examinados

VEHICULO	PLACA	MODELO	CHOFER	TIPO DE LICENCIA	LICENCIA REQUERIDA
MIXER 4	PWE0252	HINO	Sr. Dani Samaniego	TIPO E	TIPO E
MIXER 5	PQC0174	HINO	Sr. Luis Tupiza	TIPO E	TIPO E
MIXER 13	JAA1903	HINO	Sr. Carlos Hernandez	TIPO E	TIPO E
CAMIONETA	PBB8658	TOYOTA	Ing. Julio Valenzuela	TIPO A	TIPO B
TRAILER 2	EAH0597	CHEVROLET	Sr. Luis Rodriguez	TIPO E	TIPO E
CAMION 3	PBM8996	CHEVROLET	Sr. Mario Chicaiza	TIPO B	TIPO C

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

3. Resultados

Se obtuvo información sobre la persona que está a cargo de cada vehículo de la muestra anterior. En la planta de Quito se encuentran los vehículos: Camioneta Toyota, Mixer 4, mientras que en la planta de Pifo se ubican los vehículos: Tráiler 2, Mixer 13, Camión En el taller de Pomasqui se localiza el vehículo: Mixer 5.

No cuentan con programas de mantenimiento, el encargado en la mayoría de los casos de la compra de repuestos es el jefe de planta.

El jefe de planta no realiza una cotización formal para la compra de repuestos pero si evalúa al menos entre 2 locales para realizar la compra. La empresa no cuenta con un taller mecánico propio. Cuando los vehículos sufren daños son enviados a un taller mecánico o eléctrico según sea el caso. Se detecta que uno de los choferes no cuenta con el tipo de licencia requerida para manejar el vehículo asignado.

4. Conclusión

1. Los mantenimientos correctivos requieren de una mayor inversión de recursos financieros debido a que cuando se realizan los daños son irreversibles y conlleva a cambio de piezas costosas o a grandes reparaciones. En algunos casos los repuestos son difíciles de conseguir por lo que el vehículo no puede trabajar en lapsos de semanas o meses.
2. Al no existir programas de mantenimientos preventivos no se cuenta con la autorización necesaria para la compra de repuestos que permitan realizar mantenimientos en tiempo de los vehículos.
3. El cambio de las llantas debe ser en el tiempo que se establece internacionalmente para el tipo de actividad. Esto deviene en riesgos de accidentes de tránsito o multas en caso de ser interceptados por la policía de tránsito.

Debilidades localizadas en las pruebas de cumplimiento

1. No existen mecanismos de control para garantizar el destino y uso correcto de los repuestos comprados a los vehículos.
2. Los mantenimientos preventivos no son programados, lo que tiene como consecuencia inestabilidad en las condiciones técnicas de los vehículos.

5.4. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO PARA EL PROCESO DE VENTAS

En este apartado se describe las pruebas de cumplimiento realizadas en la empresa para el proceso de ventas.

Tabla 43. Pruebas de cumplimiento para el proceso de ventas

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela Cía. Ltda."		
Programa de trabajo		
PROCESO:	Ventas	
PERIODO:	Del 1 de Enero al 30 de septiembre 2015	
RESPONSABLE:	Lisseth Alejandra Valenzuela Torres	
Objetivos de Auditoría:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que las ventas correspondan a los despachos realizados en planta 2. Comprobar que los precios de venta correspondan al listado de precios 3. Evidenciar que se hayan realizado los cobros y depositado los valores 		
Procedimientos de Auditoría:		Cumplimiento
1.	Solicitar el reporte de ventas del periodo de Enero a Septiembre del 2015 a la Sra. Ana Benítez (Jefe de ventas)	PC-1
2.	Obtener una muestra de las ventas	PC-1
3.	Solicitar las facturas obtenidas en las muestras	PC-1
4.	Verificar que las facturas correspondan con las guías de remisión	PC-1
5.	Validar que la factura este llenada correctamente	PC-1
6.	Constatar que la factura ha sido cobrada y conste con sus respectivos respaldos	PC-1
7.	Comprobar que la venta haya sido ingresada en el sistema de manera correcta	PC-1

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Objetivos:

- Verificar que las ventas correspondan a los despachos realizados en planta.
- Comprobar que los precios de venta correspondan al listado de precios de la empresa.
- Evidenciar que se realicen los cobros y se depositen las cantidades correspondientes.

Determinación de la muestra:

Se toma una muestra en base al monto de las ventas del periodo de Enero a Septiembre de 2015, se toman en cuenta las 27 ventas de mayor representación en el periodo.

Explicación de aserciones

- A. Verificado que existe el pedido de ventas emitido por el cliente.
- B. Verificado si la venta es a crédito que tenga la respectiva autorización.
- C. Verificado que se ha realizado el despacho del producto conforme a lo solicitado por el cliente (si hay diferencias sacar como observación).
- D. Verificado que se haya emitido la factura por las cantidades despachadas.
- E. Verificado con la firma del cliente que los productos fueron recibidos por el mismo.

- F. Verificado que los precios de venta registrada en la factura están de acuerdo al listado de precios debidamente autorizado
- G. Verificado con asiento de diario el correcto registró contable de la venta
- H. Verificado las multiplicaciones, sumas y restas que constan en la factura, estén correctamente realizadas.
- I. Verificado en caso de existir descuentos, que los mismos se encuentran debidamente autorizados por el nivel apropiado
- J. Verificado que la Factura cumple con los requisitos del Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.
- K. Verificado que los productos que constan en la factura de venta fueron dados de baja del sistema de inventario por las cantidades respectivas.
- L. Verificado que el costo de los inventarios vendidos están incluidos dentro del costo de ventas del mes en que se realizó la venta.
- M. Verificado que en el sistema de inventarios se da de baja el producto al costo respectivo
- N. Verificado con el respectivo comprobante de ingreso de efectivo y depósito en bancos, que la cuenta por cobrar por la factura emitida fue recuperado
- O. Verificado que el valor de la factura fue recuperada dentro del plazo que se le concedió como crédito
- P. Verificado en caso de existir retención, que la compañía tenga el respectivo Comprobante de Retención en la Fuente.
- Q. Verificado que la factura se encuentra vigente, tiene autorización del SRI y su impresión se encuentra autorizada por el SRI.

Explicación de excepciones encontradas en la prueba:

En la cédula de excepciones se visualizan las siguientes:

1. 11K, los productos que constan en la factura de venta fueron dados de baja del sistema de inventario por las cantidades respectivas.
2. 12 L, el costo de los inventarios vendidos están incluidos dentro del costo de ventas del mes en que se realizó la venta
3. 13 M, el sistema de inventarios se da de baja el producto al costo respectivo

Debilidades localizadas en las pruebas de cumplimiento

1. La documentación del departamento de ventas no se encuentra organizada ni en formatos adecuados para su entendimiento y uso.
2. La empresa carece de un sistema automatizado que facilite la gestión de documentos en el área de ventas.
3. No existe un cargo en la empresa que se responsabilice de los depósitos, lo que puede provocar irregularidades en la realización de esta actividad.
4. Existe una ineficiente gestión de inventarios de materias primas.
5. No se cuenta con un sistema eficiente ni personas preparadas para realizar los cálculos de las cantidades de hormigón a los clientes.

Conclusión

A partir de la prueba de cumplimiento realizada se detecta que el proceso de ventas presenta un gran número de dificultades.

1. El control de las existencias no es adecuado para la gestión de la empresa, esto deviene en irregularidades en el proceso productivo, así como en la determinación de los costos de venta.
2. Se visualiza que en el periodo analizado no se realizan ventas a crédito. Esto es favorable para la empresa debido a que ayuda a incrementar los índices de liquidez de la empresa.
3. Existe descontrol en el manejo de los documentos que sirven de apoyo o son el aval de alguna actividad dentro del proceso de ventas.

Tabla 44, Cédula de aserciones de ventas-1

PRUEBA DE FACTURACIÓN						
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:				8 de Octubre de 2015		
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:				1 de Octubre de 2015		
FACTURA						
Número de factura	Fecha de emisión	Cliente	Ruc	Base	12%	Valor
F0000503	06/05/2015	RDCCONSTRUCTORES CIA LTDA	179218269700 1	32724,9 9	3927,0 0	36651,9 9
F0000433	05/07/2015	ECO.CARLOS PAZMINO NOVOA	170346063200 1	23410,7 1	2809,2 9	26220,0 0
F0000748	09/07/2015	GUIDO BAUTISTA	0501263131	22275,0 0	2673,0 0	24948,0 0
F0000821	10/06/2015	CONSTRUCTORA ESTRELLA VITERI CIA LT	179216579200 1	21787,5 0	2614,5 0	24402,0 0
F0000806	10/01/2015	FIDEICOMISO MERCANTIL TORRE CANTABR	179250887800 1	12601,3 0	1512,1 6	14113,4 6
F0000198	03/05/2015	RDCCONSTRUCTORES CIA LTDA	179218269700 1	12571,4 2	1508,5 7	14079,9 9
F0000004	01/07/2015	NEKSOCONSTRUCTOR CIA. LTDA.	179228346900 1	12066,5 1	1447,9 8	13514,4 9
F0000659	08/07/2015	FIDEICOMISO SAN RAFAEL	179244915400 1	6974,99	837,00	7811,99
F0000179	03/02/2015	ASOCIACION NAOS GARCIA	179237260700 1	6214,29	745,71	6960,00
F0000518	06/09/2015	ING. FABIAN SALAS	170638437500 1	5767,86	692,14	6460,00
F0000879	11/09/2015	FLAVIO VLADIMIR LLUMIGUSIN RIVERA	171537151200 1	5750,00	690,00	6440,00
F0000741	09/03/2015	MONTEINMOB CIA LTDA	179255234600 1	4684,82	562,18	5247,00
F0000326	04/02/2015	ING. CARLOS BALDEON	1705557757	4679,46	561,54	5241,00
F0000501	06/03/2015	ING. FABIAN SALAS	170638437500 1	4629,46	555,54	5185,00
F0000416	05/04/2015	ING. GALO VALLEJO	1703582633	4285,71	514,29	4800,00

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 45. Cédula de aserciones de ventas -2

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"						
PRUEBA DE FACTURACIÓN						
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:				8 de Octubre de 2015		
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:				1 de Octubre de 2015		
FACTURA						
Número de factura	Fecha de emisión	Cliente	Ruc	Base	12%	Valor
F0000865	11/04/2015	FIDEICOMISO LA HERLINDA	179238858900 1	4194,6 4	503,3 6	4698,0 0
F0000579	07/02/2015	ING. FABIAN SALAS	170638437500 1	4174,1 1	500,8 9	4675,0 0
F0000504	06/05/2015	URBANPLUS S.A.	179204387500 1	4155,8 0	498,7 0	4654,5 0
F0000515	06/09/2015	URBANPLUS S.A.	179204387500 1	3964,7 3	475,7 7	4440,5 0
F0000580	07/08/2015	SR. LUIS GUALPA	1708864390	3942,8 6	473,1 4	4416,0 0
F0000519	06/09/2015	CONSTRUCTORA KEOPS S.A.	179187612100 1	3928,5 7	471,4 3	4400,0 0
F0000430	05/07/2015	MIGUEL LECHON	171516512000 1	3705,3 6	444,6 4	4150,0 0
F0000343	04/09/2015	SR. MARIO VARGAS	1701004028	3408,9 3	409,0 7	3818,0 0
F0000112	02/09/2015	GUEVARA & ROBLES CONSTRUCTORES CIA.	179239980700 1	3405,3 6	408,6 4	3814,0 0
F0000813	10/05/2015	COLEGIO "ALVERNIA" INSTITUTO DE HER	179178762500 1	3262,5 0	391,5 0	3654,0 0
F0000422	05/04/2015	INTERCORPBUSSIN CIA LTDA	179215886900 1	3214,2 8	385,7 1	3599,9 9
F0000199	03/06/2015	CONSTRUCTORA MOVIEC S.A.	179055543700 1	3167,8 6	380,1 4	3548,0 0

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 46. Verificación de aserciones ventas

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"																		
PRUEBA DE FACTURACIÓN																		
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:											8 de Octubre de 2015							
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:											1 de Octubre de 2015							
Número de factura	Verificación de las aserciones																	Observaciones
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
F0000503	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000433	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000748	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000821	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000806	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000198	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000004	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000659	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000179	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000518	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000879	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000741	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000326	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000501	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	
F0000416	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 47. Verificación de aserciones ventas-2

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"																			
PRUEBA DE FACTURACIÓN																			
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:										8 de Octubre de 2015									
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:										1 de Octubre de 2015									
Número de factura	Verificación de las aserciones																	Observaciones	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q		
F0000865	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000579	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000504	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000515	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000580	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000519	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000430	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000343	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000112	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000813	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000422	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		
F0000199	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	12	13	X	X	X	X		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 48. Cédula de excepción (pc-1), ventas

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"				
FECHA DE LA AUDITORIA FINAL:		5 de Octubre de 2015		
FECHA DE LA AUDITORIA PRELIMINAR:		25 de Septiembre de 2015		
Número de excepción	Referencia	Descripción de la excepción	Comentario del auditado	Observaciones
1.	PC VENTAS	11 K Los metros cúbicos despachados y servicio facilitado no se encuentra dado de baja en lo referente a las cantidades respectivas, solo se genera el asiento.	El día 8 /10/2015 se mantuvo una conversación con el Ing. Luis Arequipa quien reitero que debido a la falta de un control de inventario en planta se dificulta mantener ese tipo de control. Además añadió que para el 2016 se pretende implementar este tipo de programa en planta en el cual aplicando la receta que facilito el Ing. Rodríguez puede facilitar y mejorar el control de inventarios. Por ahora se encuentra realizando ajuste debido a que en el plan de cuentas del sistema contable no existe la cuenta de Inventario de materias prima con un correcto detalle, solo se cargan facturas.	
2.		12 L No existe un costo de venta a causa de la falta de un control de inventario de materia prima.		
3.		13 M Cuando se genera la venta de hormigón premezclado no afecta al inventario de materias primas.		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

5.5 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO PARA EL PROCESO DE ADQUISICIONES

Tabla 49. Prueba de cumplimiento proceso de adquisiciones

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela Cía. Ltda."		
Programa de trabajo		
PROCESO:	Adquisiciones	
ACTIVIDAD:	Compra de materia prima	
PERIODO:	Del 1 de Enero a 30 de Septiembre de 2015	
RESPONSABLE:	Lisseth Alejandra Valenzuela Torres	
Objetivos de Auditoría:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que las adquisiciones se realicen bajo autorización 2. Verificar si la empresa realiza cotizaciones antes de realizar adquisiciones. 3. Determina la existencia de las adquisiciones de materia prima 		
Procedimientos de Auditoría:		Cumplimiento:
1.	Solicitar el reporte de Adquisiciones, correspondiente al período de ENERO-SEPTIEMBRE / 2015 al Ing. Luis Arequipa (Contador General)	<u>PC-1</u>
2.	Obtener una muestra de las compras más representativas en cuanto a monto y a descripción	PC-1
3.	Solicitar las facturas de la compra obtenidas en las muestras	PC-1
4.	Verificar que exista autorización en las órdenes de compra	PC-1
5.	Cotejar las ordenes de compras con las facturas correspondientes	PC-1
6.	Proceder con las conclusiones respectivas y cierre de proceso.	PC-1

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Objetivos:

- Verificar que las adquisiciones se realicen bajo autorización.
- Verificar si la empresa realiza cotizaciones antes de realizar adquisiciones.

Determinación de la muestra:

Debido a que las compras de materias primas se realizan de manera diaria, para obtener las muestras se tiene en cuenta tres muestras mensuales de las compras más representativas.

Explicación de aserciones

- A. Verificado que exista contrato de compras.
- B. Verificado de que exista un responsable de las compras.
- C. Verificado de existencia de proformas.
- D. Verificado de archivo secuencial de la orden de compra.
- E. Verificado de los datos de la factura.
- F. Verificado de contabilización de compras.
- G. Verificado que el ingreso a planta es igual al registrado contablemente.

- D. Verificado que se realizó la retención.
- E. Verificado que el producto solicitado concuerda con lo requerido.
- F. Verificado de los cálculos aritméticos de la factura.

Explicación de excepciones encontradas en la prueba:

En la cédula de excepción se visualizan las siguientes:

1A, existencia de contrato de compras.

3C, existencia de proformas.

6G, el ingreso a planta es igual al registrado contablemente.

Debilidades localizadas en las pruebas de cumplimiento

1. La documentación del departamento de producción no se encuentra organizada ni en formatos adecuados para su entendimiento y uso.
2. No está implementado el contrato en formato duro.
3. El sistema de gestión de inventarios no incluye a los aditivos.
4. La gestión de stock en la empresa no se realiza de forma adecuado.

5. No existe un procedimiento de licitación eficiente para la selección de proveedores.
6. No existe en la empresa un proceso eficiente para el control de la calidad de las materias primas.

Conclusión

Después de aplicada la prueba de cumplimiento se arriba a la siguiente conclusión.

1. La inadecuada organización de los documentos en el departamento propicia irregularidades en el sistema, así como el riesgo de perder la información de contratación al no tener archivos físicos.
2. Las irregularidades en el control de stock de materias primas inciden en la continuidad del proceso productivo y en el incremento de costos de producción.

Tabla 50. Prueba de cumplimiento de compras

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"				
PRUEBA DE CUMPLIMIENTO DE COMPRAS				
FECHA DE LA AUDITORÍA FINAL:			6 de Octubre de 2015	
FECHA DE LA AUDITORÍA PRELIMINAR:			1 de Octubre de 2015	
FACTURA				
Número de factura	Descripción	Valor	Fecha de emisión	Proveedor
0001288	Materia Prima Directa	1986	04/06/2015	DUENAS RAMIREZ CARLOS PATRICIO
0001260	Materia Prima Directa	1957	02/09/2015	DUENAS RAMIREZ CARLOS PATRICIO
0001408	Materia Prima Directa	1568	10/02/2015	DUENAS RAMIREZ CARLOS PATRICIO
0002522	Materia Prima Directa	1506	07/08/2015	PEREZ SALAS VILMA NARCISA
0001251	Materia Prima Directa	1311	01/05/2015	DUENAS RAMIREZ CARLOS PATRICIO
0000220	Materia Prima Directa	864	10/06/2015	RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CI
0001303	Materia Prima Directa	753	05/04/2015	DUENAS RAMIREZ CARLOS PATRICIO
00000511	Materia Prima Directa	696	02/07/2015	AVALOS CASTANEDA CARLOS RAFAEL
00000507	Materia Prima Directa	678,55	02/03/2015	AVALOS CASTANEDA CARLOS RAFAEL
00009241	Materia Prima Directa	324	02/05/2015	ADMIX CIA. LTDA.
0000431	Materia Prima Directa	183	06/08/2015	VINUEZA BELTRAN MARIA MAGDALENA

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela"

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 51. Cédula de excepción (PC-1), adquisición de materia prima

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"				
FECHA DE LA AUDITORIA FINAL:		6 de Octubre de 2015		
FECHA DE LA AUDITORIA PRELIMINAR:		1 de Octubre de 2015		
Número de excepción	Referencia	Descripción de la excepción	Comentario del auditado	Observaciones
1.	<u>CÉDULA ASERCIÓN ADQUISICIONES</u>	1 A		
		No existe un contrato escrito de compras para la adquisición de polvo y grava.	Se mantuvo una conversación el día 5 de Octubre de 2015 con el Ing. Julio Valenzuela Jefe de planta quien nos comentó que en las compras de estos materiales se establece acuerdos verbales por parte de los socio de la empresa con los proveedores de estos materiales; debido al tiempo que la empresa lleva funcionando, cercanía de las minas y que los dueños de ambas empresas mantienen lazos de amistad.	Se necesita formalizar los contratos de este tipo de adquisiciones ya que se trata de materia prima
2.		3 C		
		No existen proformas para la adquisición de materias primas.	Se mantuvo una conversación el día 5 de octubre de 2015 con el Ing. Julio Valenzuela Jefe de planta quien nos explicó que no existen proformas de cemento debido a que la planta Lafarge es la que se encuentra más cerca de las plantas de la empresa aparte de su calidad, no existen proformas de polvo y grava debido a la cercanía y calidad de las minas de la mitad del mundo y en cuanto a las minas de Pifo se mantienen conversaciones y nada por escrito y se pacta con el que mejor precio ofrece.	
3.		6 F		
		El ingreso de materia prima a planta no corresponde con lo registrado contablemente.	En una conversación entablada con el contador de la empresa el Ing. Arequipa supo explicar que debido a la inexistencia de un sistema de costeo en planta cruzar la información resulta difícil por la falta de un control de inventario, por lo que se registra únicamente las facturas en el sistema mas no el inventario de mercaderías.	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

6. DISEÑO DE LA CÉDULA DE DEBILIDADES

En este capítulo se documentan las debilidades detectada con la aplicación de las pruebas de cumplimientos en los procesos objeto de estudio. A partir de la documentación de las debilidades se pueden identificar los riesgos potenciales en cada proceso, su probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto.

6.1 OBJETIVOS EMPRESARIALES

En la oficina de la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela” ubicada en Av. Occidental N70-384 y José Carrión. Edif. Condado Plaza, se mantuvo una entrevista abierta con la administradora y contador de la empresa. En la entrevista se trataron temas como los objetivos que tiene la empresa, problemas que experimenta actualmente debido a la mala gestión de administraciones anteriores, además de las medidas que está adoptando la empresa tanto en la parte administrativa como en planta.

Objetivos empresariales:

1. Gestionar la cartera, bajar las cuentas por cobrar. Pese a que la empresa no proporciona créditos ha venido arrastrando cuentas por cobrar generadas en años

2. anteriores por la mala gestión de cobro de sus asesores comerciales y por no haber realizado un seguimiento oportuno.
3. Implementar en planta un sistema contable que permita llevar un control adecuado de los inventarios de materia prima.
4. Elevar las ventas de la empresa a 3000 metros cúbicos mensuales.
5. Obtener una rentabilidad del 50% en la venta de hormigón premezclado.
6. Diseñar modelos y procesos que ayuden a mejorar el sistema de reclutamiento y contratación de personal.
7. Disminuir los gastos generados por mantenimiento de vehículos.
8. Tener todos los vehículos en regla en lo referente a matrículas y permisos vehiculares.
9. Implementar para el manejo de la empresa un sistema de planificación presupuestaria.

Problemas:

La empresa se administra bajo un conocimiento empírico por parte de sus socios lo que no permite formalizar la estructura organizativa y recientemente se elabora el reglamento interno de la empresa.

La generación de información por parte del área contable es poco oportuna y adecuada para la toma de decisiones, se puede apreciar que a pesar de ser una empresa que ofrece bienes y servicios no cuenta en su plan de cuentas con cuentas como “Inventario de materias primas y costo de venta”, además existe un criterio inadecuado para cargar compras al costo o al gasto.

No se realizaban las declaraciones y pagos al servicio de rentas internas en el tiempo pertinente acorde a las leyes que este impone. La empresa no cuenta con una planificación presupuestaria lo que la ha colocado en apuros por más de una ocasión. El caso en que se tiene una mayor apreciación es en el de los vehículos que por falta de una provisión, no se cuenta con la liquidez necesaria para matricular los vehículos a tiempo, comprar los insumos y realizar los mantenimientos necesarios para que estos puedan funcionar correctamente y acorde a lo que estipula las leyes de tránsito.

Por este tipo de problemas la empresa se ha visto en la situación de pagar constantemente multas y que el vehículo sea detenido por periodos de tiempo, dejando de generar flujos para la empresa. En cuanto al manejo de nómina no existe exactitud para el cálculo de horas extras en cuanto a los colaboradores de planta debido a que los horarios de trabajo son irregulares y extendidos en ocasiones, tampoco existe una uniformidad de sueldo o salario acorde al cargo que desempeñan. Cabe añadir que los colaboradores de planta poseen una alta rotación, se aprecia la manera en que salen y son recontratados en la empresa por parte de los socios.

No se da un seguimiento y control adecuado en el caso mencionado anteriormente, existen casos en los que no se dio aviso de salida de trabajadores en el IESS por lo que se seguía generando la planilla y beneficios para aquellos en los que sucedió el caso. Las planillas del IESS no eran pagadas a tiempo por la administración esto se dio especialmente por dos razones. La primera era porque

no existe una comunicación y cruce de información oportuna y clara entre el encargado de nómina y el gerente y la segunda y más importante la empresa viene acarreando problemas de liquidez.

Los problemas de liquidez que afronta la empresa están dados a que carga con deudas de administraciones anteriores y una mala gestión de cuentas por pagar. Se desconoce con exactitud a los acreedores de la empresa por falta de formalidad y orden en los registros.

6.2. CÉDULA DE DEBILIDADES

En este apartado se presenta la cédula de las debilidades que fueron detectadas en cada uno de los procesos a partir de la realización de las pruebas de cumplimiento.

Tabla 52. Cédula de debilidades proceso manejo de nóminas

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
1	No se realizan procesos de planificación y reclutamiento de los recursos humanos. Nivel de gravedad: Grave.	Selección de personal que no cumple los requisitos y exigencias de la empresa	-Resultados deficientes en el desarrollo de las operaciones de la empresa. -Pérdidas económicas como consecuencia de la disminución de la calidad de los	Diseñar el proceso de planificación y reclutamiento del personal como parte de la gestión del Capital Humano de la Empresa	Ambiente de control

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
			productos.		
2	<p>El proceso de selección establecido en la empresa no se realiza para todos los candidatos.</p> <p>Nivel de gravedad: Grave.</p>	Selección de personal que no cumple los requisitos y exigencias de la empresa	<p>-Resultados deficientes en el desarrollo de las operaciones de la empresa.</p> <p>-Pérdidas económicas como consecuencia de la disminución de la calidad de los productos.</p>	Desarrollar auditorías internas al proceso de gestión del Capital Humano	Ambiente de control
3	<p>Existen violaciones en el proceso de contratación, no se realizan los exámenes médicos previstos.</p> <p>Nivel de gravedad: Moderado.</p>	Selección de personal con enfermedades que limiten el desarrollo de actividades previstas	<p>-Retraso en el desarrollo de las actividades.</p> <p>-Pérdidas económicas como consecuencia del retraso en el trabajo.</p> <p>-Pérdidas en la calidad de la producción.</p>	<p>-Desarrollar auditorías internas al proceso de gestión del Capital Humano.</p> <p>- Cumplimiento de los requisitos establecidos para la contratación de los empleados</p>	Ambiente de control
4	<p>No existe en la empresa un sistema de gestión de capital humano por competencias.</p> <p>Nivel de gravedad: Grave.</p>	Contratación de empleados que no tienen las habilidades, conocimientos, experiencia y rasgos de la personalidad necesario para el puesto de trabajo	<p>-Empleo de tiempo en la eliminación de brechas de conocimiento para la realización de la tarea.</p> <p>-Mala calidad de las actividades que realiza el empleado contratado.</p> <p>- Demoras en el desarrollo de las actividades, retrasos en las entregas.</p> <p>-Afectación directa sobre satisfacción de los clientes.</p>	Diseñar un sistema de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias	Ambiente de control
5	Existen violaciones en cuanto al pago de los beneficios de ley.	<p>-Denuncias legales</p> <p>-Desmotivación del personal</p>	- La empresa puede tener pérdidas económicas al hacer frente a	Diseñar un sistema de remuneración a los empleados que cumpla con	Ambiente de control

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	Nivel de gravedad: Grave.		las denuncias de los empleados. -Aumenta la fluctuación laboral en todas las áreas de la empresa. -La empresa deja de ser competitiva en el mercado laboral del sector de la construcción	los beneficios de ley.	
6	El sistema de remuneración de la empresa es ineficiente. Nivel de gravedad: Grave.	-Desmotivación del personal	-Aumenta la fluctuación laboral en todas las áreas de la empresa. -La empresa deja de ser competitiva en el mercado laboral del sector de la construcción	Diseñar un sistema de remuneración a los empleados que cumpla con los beneficios de ley.	Ambiente de control
7	El manejo de nóminas se realiza a través de hojas de cálculo, la empresa carece de un sistema automatizado.	-Equivocaciones en el proceso.	-Pagos indebidos. -Pérdidas económicas relacionadas a los pagos indebidos. -Desmotivación del personal relacionada con los pagos indebidos	Implantar un sistema de gestión de nóminas automatizado	Ambiente de control
8	No existe control de las cantidades de los pagos a los trabajadores. Nivel de gravedad: Moderado	-Deficiencias en los pagos a los trabajadores	-Pagos indebidos. -Pérdidas económicas relacionadas a los pagos indebidos. -Desmotivación del personal relacionada con los pagos indebidos	-Implantar un sistema de gestión de nóminas automatizado. -Realizar auditorías internas a las actividades de pago a los empleados	Actividades de control
9	La empresa no cuenta con la capacidad de pagos para	-Desmotivación del personal	-Aumenta la fluctuación laboral en todas las áreas de la	-Diseñar un sistema de gestión empresarial	Actividades de control

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	enfrentar los gastos por salarios de los trabajadores. Nivel de gravedad: Grave.		empresa. -La empresa deja de ser competitiva en el mercado laboral del sector de la construcción. -Disminuye el compromiso de los trabajadores con la empresa. -Disminuye la calidad del trabajo por ende la calidad del producto. -Aumentan las pérdidas económicas por la mala calidad del trabajo.	consecuente a la realidad de las operaciones de la empresa.	
10	No existe una adecuada gestión documental en la empresa, esto provoca desorden e ineficiencia en el desarrollo de las actividades. Nivel de gravedad: Grave.	Descontrol en el desarrollo del proceso de gestión de nóminas	Irregularidades en el proceso. -Pérdida de información. -Descontrol en los pagos a empleados	Diseñar el proceso de gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.	Información

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 53. Cédula de debilidades proceso de producción

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
1	La empresa no cuenta con tecnología de avanzada en cuanto a sistemas	El chofer no encuentra la dirección requerida.	-Demoras en las entregas. -Insatisfacción del cliente ocasionada por	-Instalar sistemas GPS en los mixer -Contratar choferes con	Identificación de riesgos

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	<p>de localización para los vehículos.</p> <p>Nivel de gravedad: Moderada.</p>		<p>retrasos.</p> <p>-Se puede echar a perder el producto debido al tiempo de retraso.</p> <p>-Pérdidas económicas ocasionadas por la insatisfacción del cliente y la pérdida de la producción.</p>	<p>conocimiento de la ciudad.</p>	
2	<p>No existe planificación de mantenimiento preventivo para el equipamiento técnico de la empresa.</p> <p>Nivel de gravedad: Grave.</p>	<p>Roturas en los vehículos</p>	<p>-Pérdidas económicas ocasionadas por mantenimientos correctivos y compra de repuestos para los vehículos.</p> <p>-Afectaciones en la programación de la producción y logística externa.</p> <p>- Periodos de tiempo de inhabilitación vehículos.</p>	<p>-Diseñar un programa de mantenimiento preventivo para los equipos tecnológicos de la empresa.</p> <p>-Crear un taller de reparaciones especializados para los vehículos de la empresa.</p>	<p>Identificación de riesgos</p>
3	<p>El sistema de programación de la producción de hormigón es ineficiente.</p> <p>Nivel de gravedad: Grave.</p>	<p>Incumplimiento de contratos</p>	<p>-Insatisfacción de los clientes.</p> <p>-Pérdidas económicas por incumplimiento de contratos.</p>	<p>-Contratar especialistas en programación de la producción.</p> <p>-Establecer mecanismos empresariales para la programación de la producción</p>	<p>Información</p>
4	<p>Ineficiente interrelación entre los proceso de ventas y el de producción lo que provoca retrasos en las entregas.</p> <p>Nivel de gravedad: Grave.</p>	<p>Incumplimiento de contratos</p>	<p>-Insatisfacción de los clientes.</p> <p>-Pérdidas económicas por incumplimiento de contratos.</p>	<p>-Diseñar mecanismos empresariales para que se informe al área de producción de todos los compromisos contractuales, cantidades de productos</p>	<p>Información</p>

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
				contratados y fechas de cumplimientos	
5	No existe una adecuada gestión documental en la empresa, esto provoca desorden e ineficiencia en el desarrollo de las actividades. Nivel de gravedad: Grave.	Descontrol en el desarrollo del proceso de gestión de la producción	Irregularidades en el proceso. -Pérdida de información. -Retrasos en las entregas	Diseñar el proceso de gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.	Información
6	Existe una alta fluctuación de personal en el área productiva Nivel de gravedad: Grave.	Aumenta la inexperiencia en los trabajadores	-Influye en la calidad del producto. -Incumplimiento de contratos. -Retrasos en la producción.	-Mejorar sistemas de pagos. -Ofrecer beneficios de ley a los empleados.	Ambiente de control

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 54. Cédula de debilidades proceso de logística interna

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
1	El sistema de facturación de la empresa es ineficiente, existen demoras en el ingreso al sistema de facturación informático. Nivel de gravedad: Grave.	Irregularidades en el proceso de facturación	-Pérdidas de información relacionada con los ingresos de la empresa. -Pérdidas económicas ocasionadas por el descontrol económico-financiero	Realizar auditorías internas a la actividad de facturación	Información

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
2	<p>Carencia de un taller de mecánica en la empresa.</p> <p>Nivel de gravedad: Moderado</p>	<p>Demoras en la reparación de los equipos tecnológicos y vehículos</p>	<p>-Pérdidas económicas ocasionadas por mantenimientos correctivos y compra de repuestos para los vehículos.</p> <p>-Afectaciones en la programación de la producción y logística externa.</p> <p>- Grandes periodos de tiempo de inhabilitación vehículos.</p> <p>-Gastos adicionales de reparación en otros talleres.</p>	<p>-Crear un taller de reparaciones especializados para los vehículos de la empresa.</p>	<p>Identificación de riesgos</p>
3	<p>No existen mecanismos de control para garantizar el destino y uso correcto de los repuestos comprados a los vehículos.</p> <p>Nivel de gravedad: Moderado.</p>	<p>Uso inadecuado de los recursos de la empresa</p>	<p>-Pérdidas económicas ocasionadas por el descontrol.</p> <p>-Grandes periodos de tiempo de inhabilitación vehículos.</p>	<p>-Establecer procedimientos que regulen las compras de repuestos y su posterior control sobre las piezas</p>	<p>Monitoreo</p>
4	<p>Los mantenimientos preventivos no son programados, lo que tiene como consecuencia inestabilidad en las condiciones técnicas de los vehículos.</p> <p>Nivel de gravedad: Grave.</p>	<p>Roturas en los vehículos</p>	<p>-Pérdidas económicas ocasionadas por mantenimientos correctivos y compra de repuestos para los vehículos.</p> <p>-Afectaciones en la programación de la producción y logística externa.</p> <p>- Periodos de tiempo de inhabilitación vehículos.</p>	<p>-Diseñar un programa de mantenimiento preventivo para los equipos tecnológicos de la empresa.</p> <p>-Crear un taller de reparaciones especializados para los vehículos de la empresa.</p>	<p>Actividades de control</p>
5	<p>No existe una adecuada gestión</p>	<p>Descontrol en el desarrollo</p>	<p>-Irregularidades en el proceso.</p>	<p>Diseñar el proceso de</p>	<p>Información</p>

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	<p>documental en la empresa, esto provoca desorden e ineficiencia en el desarrollo de las actividades.</p> <p>Nivel de gravedad: Grave.</p>	del proceso de logística interna	-Pérdida de información.	gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 55. Cédula de debilidades proceso ventas

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
1	La documentación del departamento de ventas no se encuentra organizada ni en formatos adecuados para su entendimiento y uso. Nivel de gravedad: Grave.	Descontrol en el desarrollo del proceso de ventas	-Irregularidades en el proceso. -Pérdida de información. -Pérdida de clientes	Diseñar el proceso de gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.	Información
2	No existe un cargo en la empresa que se responsabilice de los depósitos, lo que puede provocar irregularidades en la realización de esta actividad. Nivel de gravedad: Moderado.	Inestabilidad en el desarrollo de los depósitos bancarios.	-Carga de trabajo adicional en los empleados. -Desarrollo ineficiente de la actividad por falta de especialización.	Diseñar el manual de función de los cargos de la empresa.	Ambiente de control
3	Existe una ineficiente gestión de inventarios de materias primas. Nivel de gravedad: Grave.	-Pérdidas de existencias. -Paros productivos	-Pérdidas económicas por faltantes en las existencias. - Incumplimientos de contratos. -Insatisfacción del cliente.	- Implantar un sistema automatizado de gestión de inventarios. - Diseñar un sistema de gestión de inventarios en la empresa para controlar las entradas y salidas a producción.	Identificación de riesgos
4	No se cuenta con un sistema eficiente ni personas preparadas para realizar los cálculos de las cantidades de hormigón a los	- Equivocaciones en el cálculo de los materiales necesarios en las obras	- In cumplimiento de contratos. -Insatisfacción del cliente. -Pérdidas económicas ocasionadas por faltantes o	-Diseñar planes de formación y capacitación para los vendedores. Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias	Ambiente de control

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	clientes. Nivel de gravedad: Grave.		sobrantes de producción	laborales.	
5	No existe un sistema de control en la gestión contable. Nivel de gravedad: Grave.	Irregularidades en el proceso contable-financiero	-No se registran los ingresos de las operaciones realizadas en la empresa. Faltantes de dinero, que provocan pérdidas económicas.	Diseñar el proceso y procedimientos para una eficiente gestión contable financiera.	Actividades de control
6	No se implementa en la empresa un sistema de gestión de proyectos que permita realizar un seguimiento de los avances de las obras. Nivel de gravedad: Grave.	Incumplimiento de fechas de entrega	-Insatisfacción del cliente. -Pérdidas de contratos.	Establecer mecanismos de seguimientos a las obras de los clientes, para cumplir con cada etapa.	Información
7	Ubicación de la empresa poco estratégica para los clientes. Nivel de gravedad: Moderado.	Pérdidas de contratos por lejanía	- Disminución de la participación en el mercado por los clientes.	Realizar acciones de acercamiento de los dirigentes de la empresa a las obras de los clientes.	-
8	La atención al cliente en la empresa no es adecuada, el trato a los clientes carece de respeto. Nivel de gravedad: Grave.	Pérdida de clientes	-Disminución de la participación en el mercado por los clientes. -Disminución en los niveles de utilidad de la empresa.	-Realizar acciones de capacitación y formación para el personal de ventas. -Aplicar Estrategia para mitigar el riesgos correctivas al personal que viole el principio del respeto en el trato a los clientes	Ambiente de control
9	El proceso de gestión de	Selección de personal que	-Resultados deficientes en el	Diseñar un sistema eficiente	Ambiente de control

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	recursos humanos no contempla la formación ni la capacitación de los trabajadores. Nivel de gravedad: Grave.	no cumple los requisitos y exigencias de la empresa	desarrollo de las operaciones de venta la empresa.	para la gestión de los recursos humanos que contemple la formación de los empleados	
10	La gestión de ventas de la empresa es ineficiente, los vendedores carecen de preparación y omiten información relevante para los clientes. Nivel de gravedad: Grave.	Pérdida de clientes	-Disminución de la participación en el mercado por los clientes. -Disminución en los niveles de utilidad de la empresa.	-Realizar acciones de capacitación y formación para el personal de ventas. -Aplicar Estrategia para mitigar el riesgos correctivas al personal que viole el principio del respeto en el trato a los clientes	Ambiente de control

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 56. Cedula de debilidades proceso de adquisiciones

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
1	La documentación del departamento de producción no se encuentra organizada ni en formatos adecuados para su entendimiento y uso. Nivel de gravedad: Grave.	Descontrol en el desarrollo del proceso de compras	Irregularidades en el proceso. -Pérdida de información. -Pérdida de clientes	Diseñar el proceso de gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.	Información
2	No está implementado el	Pérdidas de información de	-Puede ocasionar irregularidades	Crear un archivo físico donde se	Ambiente de control

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	contrato en formato duro. Nivel de gravedad: Grave.	contratos	en el desarrollo de las actividades y operaciones de la empresa sin tener en cuenta el contenido del contrato. -Informalidades en el proceso. -Incumplimiento del contrato. -Insatisfacción del cliente	guarden copias del contrato como respaldo.	
3	El sistema de gestión de inventarios no incluye a los aditivos. Nivel de gravedad: Grave.	-Pérdidas de existencias. -Paros productivos	-Pérdidas económicas por faltantes en las existencias. - Incumplimientos de contratos. -Insatisfacción del cliente.	- Implantar un sistema automatizado de gestión de inventarios. - Diseñar un sistema de gestión de inventarios en la empresa para controlar las entradas y salidas a producción.	Ambiente de control
4	La gestión de stock en la empresa no se realiza de forma adecuada. Nivel de gravedad: Grave.	Paros productivos	- Incumplimientos de contratos. -Insatisfacción del cliente.	- Diseñar un sistema de gestión de inventarios en la empresa para controlar las entradas y salidas a producción donde se incluyan los aditivos.	Ambiente de control
5	No existe un procedimiento de licitación eficiente para la selección de proveedores. Nivel de gravedad: Moderado	Selección de proveedor inadecuado	-Incurrir en gastos innecesarios. -Calidad de materias primas inadecuadas. -Aumento de costos de producción. -Demoras en la recepción de las materias primas.	Diseñar un procedimiento eficiente para la selección de los proveedores	Ambiente de control
6	No existe en la empresa un proceso eficiente para el control de	Recibir materias primas que no tienen la	-Mala calidad de los productos. -Insatisfacción y pérdida de	Implantar un procedimiento para la revisión de la calidad de	Ambiente de control

N°	Debilidades	Riesgo	Impacto	Estrategia para mitigar el riesgo	Componente COSO afectado.
	la calidad de las materias primas. Nivel de gravedad: Grave.	calidad requerida	clientes. -Disminución de la participación de la empresa en el mercado. -Disminución de las utilidades de la empresa	las materias primas	
7	La empresa emite cheques sin suficiente fondo. Nivel de gravedad: Grave.	Realización de operaciones de compra sin fondo que respalde las operaciones	-Pérdida de credibilidad ante los clientes. -Pérdida de clientes	Verificar antes de realizar cualquier operación financiera los fondos con que cuenta la empresa	Actividades de control
8	No existe un sistema de control en la gestión contable. Nivel de gravedad: Grave.	Irregularidades en el proceso contable	-Pérdidas económicas de la empresa.	Diseñar un procedimiento de gestión contable que garantice y respalde las operaciones de la empresa.	Ambiente de control

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

6.3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En este apartado se presenta el diagnóstico del sistema de control interno actual de la empresa teniendo en cuenta los cinco componentes de control interno propuesto por COSO 2013. El diagnóstico de cada uno de los componentes tiene como punto de partida el relevamiento de los procesos de la empresa y las pruebas de cumplimiento que se realizaron para cada uno de los procesos.

Tanto en el relevamiento de procesos como en las pruebas de cumplimiento se detectaron (debilidades) aspectos susceptibles a mejora que serán tomadas en cuenta en el diseño del manual de control interno.

Para determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente se aplica cuestionarios y se elabora una matriz de calificación, donde se determinara si el riesgo y la confianza son: altos, moderado o bajo.

6.3.1 Aplicación de cuestionarios

6.3.1.1 Ambiente de control

En la tabla 58 se presenta los resultados de la aplicación del cuestionario de control interno para el componente ambiente de control.

Tabla 57. Cuestionario de control interno ambiente de control

"J.C.Valenzuela "				
AMBIENTE DE CONTROL				
N.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
	Valores y código de conducta			
1	¿La empresa cuenta con un código de ética?		x	
	Estructura organizativa			
2	¿Existe una estructura organizativa definida?	x		
3	¿La empresa dispone de un plan estratégico?		x	
	Asignación de autoridad y responsabilidad			
4	¿Se designa autoridad y responsabilidad de manera escrita a los colaboradores de la empresa?		x	
5	¿La empresa cuenta con personal calificado y apto para desempeñar su cargo?		x	
	Administración de RRHH			
6	¿Existe proceso de inducción y capacitación?		x	
7	¿Existe una persona que se encargue específicamente del personal?	x		
8	¿Existe rotación del personal?		x	
9	¿La empresa tiene manual de funciones?		x	
10	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?		x	
	Competencia de personal y evaluación del desempeño.			
11	¿Se evalúa el desempeño del personal?		x	
	Rendición interna de cuentas o responsabilidad			
12	¿Dentro de cada departamento existe rendición de cuentas?	x		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 58. Cálculo de nivel de riesgo y confianza, ambiente de control

"J.C.Valenzuela "				
CALIFICACIÓN DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA				
AMBIENTE DE CONTROL				
Factores de control clave	Factores de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Valores y código de conducta	Código de conducta	5%	0	0
Estructura organizativa	Estructura organizativa	10%	1	0,1
	Plan estratégico	14%	0	0
Asignación de autoridad y responsabilidad	Delegación de autoridad y responsabilidad	10%	0	0
	Personal calificado y apto.	15%	0	0
Administración de RRHH	Proceso de inducción y capacitación	7%	0	0
	Persona delegada para el manejo de personal	5%	1	0,05
	Rotación de personal	8%	0	0
	Manual de funciones	8%	0	0
	Contratos avalados por asesor legal	5%	0	0
Competencia de personal y evaluación del desempeño.	Evaluación del desempeño	7%	0	0
Rendición interna de cuentas o responsabilidad	Rendición interna de cuentas por departamento	6%	1	0,06
TOTAL		100%		21%
Calificación máxima	100%			
Calificación obtenida	21%			
Nivel de confianza	21%	Bajo		
Nivel de riesgo	79%	Alto		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

El nivel de confianza obtenido a partir de la evaluación realizada es de un 21 %, que se muestra bajo de acuerdo a la metodología utilizada. El nivel de riesgo detectado en este componente es de un 79 % que se considera alto. El componente ambiente de control no

está implantado correctamente en la empresa en su totalidad, la mayoría de los aspectos evaluados en este componente la empresa no los cumple.

6.1.1.2 Evaluación del riesgo

En este apartado se presenta la aplicación del cuestionario para el componente de evaluación de riesgo, tabla 60.

Tabla 59. Cuestionario de control interno evaluación de riesgos

"J.C.Valenzuela "					
EVALUACIÓN DEL RIESGO					
N.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
	Gestión de cambio				
1	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?		x		La empresa no percibe la responsabilidad que tiene la gestión de riesgo, y la evaluación de los mismos para enfocarse a los de mayor impacto.
2	¿Existen medidas para que colaboradores nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?		x		
3	¿Existe mecanismo para evaluar el impacto de nuevos sistemas administrativos?		x		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 60. Cálculo de nivel de riesgo y confianza, evaluación del riesgo

"J.C.Valenzuela "				
EVALUACIÓN DEL RIESGO				
Factores de control clave	Factores de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Gestiones para el cambio	Actividades que permitan el cambio	44%	0	0
	Medidas para familiarización de cultura de la empresa a colaboradores nuevos	30%	0	0
	Mecanismos para evaluar el impacto de nuevos sistemas administrativos	26%	0	0
TOTAL		100%		0 %
Calificación máxima	100%			
Calificación obtenida	0 %			
Nivel de confianza	0 %	Bajo		
Nivel de riesgo	100%	Alto		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

De los factores medidos en este componente la empresa no cumple ninguno por lo que el nivel de confianza es de 0 % y el nivel de riesgo es del 100 %.

6.1.1.3 Actividades de control

Las actividades de control es el sexto componente que propone la metodología COSO 2013, en la tabla 62 se presentan los resultados de la aplicación de la guía de control interno para este componente.

Tabla 61. Cuestionario de control interno actividades de control

"J.C.Valenzuela "					
ACTIVIDADES DE CONTROL					
N.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
	Análisis de la dirección				
1	¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos?		x		
	Procesos para generar información				
2	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?		x		
3	¿Se mantiene un control para las materias primas?		x		
4	¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercadería?		x		
5	¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado sobre el abastecimiento y el uso de materias primas?		x		
6	¿Existe un manual de procesos que indique como se debe preparar la mezcla?		x		
7.	¿Existe restricciones de ingreso a planta?	x			
8.	¿Existe programas de mantenimiento para la maquinaria de la empresa?		x		
9.	¿Se encuentra establecido un nivel máximo y mínimo de materias primas?		x		
10.	¿Existe un plan de marketing para aumentar la cartera de clientes?		x		
11	¿Se realizan seguimiento de la satisfacción del cliente?		x		
12	¿Se realiza programa de premios e incentivos al personal de la empresa?		x		
13	¿Se mantiene flujos de información interna y externa de manera entre el personal?	x			
14	¿Se generan reportes sobre las actividades realizadas?		x		
15	¿Las declaraciones y pagos de impuestos y aportes se realizan de manera oportuna?		x		
16	¿Se registra en forma completa y precisa las transacciones contables y hechos económicos?	x			
17.	¿El método de depreciación es el adecuado?	x			
	Indicadores de rendimiento				
18	¿Existen indicadores de rendimiento dentro de la empresa?		x		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 62. Cálculo de nivel de riesgo y confianza, actividades de control

"J.C.Valenzuela "				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Factores de control clave	Factores de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Análisis de la dirección	Estudios para evitar riesgos	9%	0	0
Procesos para generar información	Proceso para generar información	6%	0	0
	Control de materias primas	9%	0	0
	Responsable de manejo de materias primas	7%	0	0
	Respaldo escrito sobre adquisición y uso de materias primas	3%	0	0
	Manual de proceso para preparar la mezcla	4%	0	0
	Restricciones de ingreso	6%	1	0,06
	Programa de mantenimientos	5%	0	0
	Nivel mínimo y máximo para las materia primas	5%	0	0
	Plan de marketing	5%	0	0
	Seguimiento de satisfacción al cliente	5%	0	0
	Programa de premios e incentivos	3%	0	0
	Flujos de información entre colaboradores	4%	1	0,04
	Reporte sobre las actividades	5%	0	0
	Declaración y pagos de impuestos y aportes laborales	8%	0	0
	Registro de información contable y hechos económicos	7%	1	0,07
	Método de depreciación	2%	1	0,02
Indicadores de rendimiento	Indicadores de rendimiento	4%	0	0
	Rendición de cuenta dentro de cada departamento.	3%	1	0,03
TOTAL		100%		22%
Calificación máxima		100%		
Calificación obtenida		22%		
Nivel de confianza		22%	Bajo	
Nivel de riesgo		78%	Alto	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela
Elaborado por: Lisseth Valenzuela

En el componente “Actividades de control” se vuelve a presentar un nivel de confianza bajo con 22% y un nivel de riesgo alto con 78%. Los resultados representan la carencia de la empresa de procedimientos de mecanismos de control sobre procesos y recursos en la empresa. Aunque exista restricción al acceso a planta de la empresa donde se encuentran las maquinarias y materias no existe una persona a cargo del manejo y control de existencias.

6.1.1.4. Información y comunicación

El componente de información y comunicación se encarga de establecer la creación, utilización y control de la información relevante de la empresa así como garantizar la comunicación correcta tanto interna como externa, en la tabla 64 se presenta los resultados de la aplicación del cuestionario para este componente.

Tabla 63. Cuestionario de control interno información y comunicación

"J.C.Valenzuela "					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO					
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
	Información				
1	¿La empresa suministra información como: manuales, reglamentos y programas?		x		La gestión de la información y la gestión documental de la empresa son efímeras, representan grandes debilidades.
2	¿Se identifica y presenta con regularidad la información para la consecución de objetivos?		x		
3	¿El personal cuenta con la información necesaria para desempeñar su cargo?		x		
	Comunicación				

"J.C.Valenzuela "				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO				
2	¿La comunicación que existe dentro de la organización es adecuada?		x	
3	¿Las sugerencias y quejas son gestionadas de manera pertinente?	x		
4	¿Se da a conocer el grado en que los objetivos han sido o no alcanzados?		x	
1 4	¿Se da respuesta a la queja?	x		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 64. Cálculo de nivel de riesgo y confianza, información y comunicaciones

"J.C.Valenzuela "				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Factores de control clave	Factores de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Información	Existencia de manuales, programas y reglamentos.	20%	0	0
	Información presentada de manera regular	15%	0	
	Información necesaria para desempeñar el cargo	20%	0	0
Comunicación	Comunicación entre colaboradores es adecuada.	10%	0	0
	Gestión de quejas y sugerencias.	10%	1	0,1
	Grado en que los objetivos han sido alcanzadas	10%	0	0
	Respuesta a la queja	15%	1	0,15
TOTAL		100%		25%
Calificación máxima	100%			
Calificación obtenida	25%			
Nivel de confianza	25%	Bajo		
Nivel de riesgo	75%	Alto		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

El nivel de confianza determinado para este componente es bajo de un 25 % teniendo en cuenta que solo tienen implantado un sistema de gestión de quejas como única alternativa en el componente. El nivel de riesgo detectado para el componente de información y comunicaciones es de 75 % considerado alto.

6.1.1.5. Actividades de supervisión

Este componente cierra el sistema de control interno propuesto por COSO 2013, en él se diseñan las actividades de monitoreo para supervisar el funcionamiento del sistema de control interno, en la tabla 66 se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario para este componente.

Tabla 65. Cuestionario de control interno supervisión

"J.C.Valenzuela "					
SUPERVISIÓN					
N.	FACTORES DE CONTROL CLAVE	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El administrador realiza monitoreo continuo?		x		Las acciones de monitoreo y supervisión no se tienen en cuenta en la empresa
2	¿Se realiza auditorías operativas y financieras a la empresa?		x		
3	¿Se hace evaluación de control interno?		x		
4	¿Se atienden las deficiencias		x		

encontradas en la empresa?				
----------------------------	--	--	--	--

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Tabla 66. Cálculo de nivel de riesgo y confianza, información y comunicaciones

"J.C.Valenzuela "				
EVALUACIÓN DEL RIESGO				
Factores de control clave	Factores de resultado	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
MONITOREO	Se realiza monitoreo de las actividades de manera continua	35%	0	0
	Auditorias operativas y financieras	25%	0	0
	Evaluación de control interno	15%	0	0
	Atención a las deficiencias de la empresa.	25%	0	0
TOTAL		100%		0%
Calificación máxima	100%			
Calificación obtenida	0%			
Nivel de confianza	0%	Bajo		
Nivel de riesgo	100%	Alto		

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Los resultados obtenidos en este componente son los más alarmantes dado que el nivel de confianza es de 0 y el nivel de riesgo es de 100%. Esto se produce a que no se realiza un seguimiento adecuado de las actividades que son realizadas en los departamentos de la empresa. En la empresa no existe un sistema de control interno implantado es por ello que en su mayoría los componentes presentan un déficit de acciones que forman parte de las metodologías de control interno.

6.4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA “J.C.Valenzuela”.

El diseño de un sistema de control interno en la empresa contribuye a la mejora de las operaciones de la misma, esta constituye una herramienta para ejercer control sobre la realización de los procesos y el uso de los recursos de la empresa. El manual está formado por los cinco componentes propuestos en la metodología COSO 2013 con los elementos que se exigen en cada uno.

6.4.1. Objetivos del manual de control interno.

La elaboración del manual de control interno en la empresa tiene los siguientes objetivos:

1. Proporcionar a la empresa un instrumento de control que garantice el funcionamiento correcto de la organización y mejore el nivel de los resultados alcanzado por la empresa.
2. Crear un ambiente de control en la empresa donde se cumplan con el diseño de los principales elementos organizativos de la misma.
3. Elevar y la eficiencia y eficacia de cada departamento, proporcionando índices que permitan medirlas.
4. Promover la calidad en cada uno de los procesos que realiza la empresa.

6.4.2. Ambiente de control

En la propuesta del manual de control interno para la empresa este componente se enfoca en definir los lineamientos que se deben seguir para la creación de:

- Código de conducta y valores de la entidad
- Estructura organizativa
- Administración de los recursos humanos
- Rendición de cuentas

6.4.2.1 Código de conducta y valores de la entidad

Los resultados empresariales en gran medida dependen de la cultura que adquiera la organización. Los principios y valores compartidos de la empresa son el reflejo del accionar diario de la misma y transmiten tanto a clientes como a proveedores un ambiente de confianza que se traduce en compromiso de terceros con la empresa. En tal sentido se debe enfocar el código de conducta establecido en la empresa, siendo este de estricto cumplimiento para todos los empleados. Junto a ello es preciso identificar los valores que necesita la empresa sean compartido por los trabajadores para alcanzar el éxito empresarial.

En este apartado se establecen las principales directrices para la elaboración del código de conducta de la entidad como primer paso para crear un ambiente de control en la empresa.

Directrices para la elaboración del código de conducta

1. El código de conducta de la empresa es de estricto cumplimiento para todos los empleados.
2. El código de conducta define cuáles son las normas y procedimientos generales que deben asumir los empleados para mantener un comportamiento acorde con los valores que necesita la empresa.
3. El código de conducta define los valores, comportamiento y actitudes que debe mantener el empleado de Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela fuera y dentro de la empresa.
4. El código de conducta define las leyes, reglamentos y normas que debe cumplir el empleado de Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela.
5. El código de conducta establece cómo debe tratar el empleado de la empresa Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela a los clientes, proveedores y trabajadores de la propia empresa.
6. El código de conducta establece la responsabilidad que debe asumir cada empleado con los medios entregados para realizar su trabajo.

7. El código de conducta establece las normas de organización del trabajo y el desarrollo del empleado en su entorno.
8. Establece cómo se debe proceder ante los conflictos de intereses, las medidas o sanciones que serán adoptadas en caso de cometer una falta.

6.4.2.2 Sistema de gestión de recursos humanos

El sistema de gestión de capital humano diseñado en la empresa debe basarse en la determinación de los perfiles de cargo por competencias. Junto a ello se debe diseñar un proceso de gestión de los recursos humanos que incluya como proceder en cada una de las siguientes actividades:

1. Planificación y organización de los recursos humanos: la empresa debe ser capaz de identificar las necesidades de recursos humanos por cada área que tendrán en un año de acuerdo a los volúmenes de producción, participación en el mercado y grado de actividad de la empresa.
2. Reclutamiento: se debe diseñar la función de reclutamiento de los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de la empresa. El objetivo de esta función es obtener un banco de los mejores trabajadores de acuerdo a las competencias que requiere la empresa y que este sea la base fundamental del proceso de selección de los empleados de Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela.

3. Selección: la selección de los empleados en la empresa Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela debe realizarse a partir de los perfiles de cargo definidos en la empresa buscando la entrada de los mejores trabajadores en cada una de las áreas de la empresa.
4. Instalación y orientación: esta función le permite al empleado de nuevo ingreso en la empresa adquirir los conocimientos básicos sobre el funcionamiento de la empresa a partir de un proceso de inducción y entrenamiento inicial.
5. Capacitación y desarrollo: la empresa diseña un plan de capacitación y desarrollo con el fin de disminuir la brechas de conocimientos y habilidades que tienen los empleados logrando así incrementar el rendimiento de cada uno y elevar los resultados empresariales.
6. Evaluación del desempeño: el diseño de la actividad de evaluación del desempeño permite a la organización conocer cuál es la calidad y rendimiento laboral de cada trabajador, esta actividad es la piedra angular en el proceso de remuneración.
7. Remuneración: el sistema de remuneración básico debe contener los beneficios otorgado por la legislación laboral del Ecuador. En un grado superior de tener en cuenta como punto de partida la evaluación de desempeño realizada a cada trabajador.

6.4.2.3 Manual de perfiles de cargo por competencias

La empresa como parte del rediseño del proceso de gestión de recursos humanos debe realizar un levantamiento de las funciones necesarias para realizar los procesos y definir cuáles son responsabilidad de cada cargo.

Para ello se diseña el manual de perfiles de cargo por competencias el cual tiene las siguientes premisas:

1. Definir los conocimientos mínimos necesarios para cada cargo
2. Definir el nivel de experiencia que requiere cada cargo
3. Definir el nivel educacional de cada cargo.
4. Establecer las funciones de los cargos

Objetivos de la empresa

En este componente se definen los objetivos estratégicos de la empresa, y se relacionan con la visión, estrategias y objetivos específicos de las áreas, tabla 58.

Tabla 67. Objetivos estratégicos de la empresa

<p>Visión</p> <p>Ser líderes en la producción de hormigón de alta calidad, abarcado el mercado de la construcción a nivel nacional. Manteniendo altos estándares de calidad contando con los mejores profesionales del sector y utilizando en nuestros procesos tecnología de punta.</p>
--

Objetivos estratégicos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir en un 60 % las cuentas por cobrar de periodos anteriores. 2. Incrementar las ventas de hormigón hasta 3000 m³ mensuales. 3. Alcanzar una rentabilidad del 50%. 4. Optimizar el sistema de gestión empresarial. 		
Estrategias		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar mecanismos de gestión de cartera eficientes. 2. Optimizar los procesos empresariales tanto organizativos como productivos. 3. Optimizar la gestión contable de la empresa. 4. Optimizar la gestión de gastos de la empresa identificando las principales cuentas de gastos. 		
Objetivos específicos (áreas)		
Producción	Ventas	Recursos humanos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar los niveles productivos acorde a las expectativas empresariales. 2. Incrementar la calidad del hormigón alcanzando altos niveles de satisfacción del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar los procesos de ventas eficientes que garanticen la fidelidad del cliente. 2. Incrementar la participación en el mercado para alcanzar niveles de ventas de 3000 m³ mensuales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar el proceso de gestión de los recursos humanos para alcanzar niveles de excelencia de personal contratado en la empresa. 2. Disminuir la fluctuación laboral de la empresa en un 15 %.

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

6.4.3 Evaluación del riesgo

Para realizar la evaluación de los riesgos que afectan a la empresa primeramente hay que identificar los posibles eventos que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, ello se clasifica en eventos interno y externos.

Los eventos internos se obtienen a partir de la determinación de las principales debilidades de la empresa y los externos a partir del análisis del entorno, tabla 59.

Tabla 68. Identificación de eventos

Ítem	Riesgo	Tipo
Riesgos internos		
1	Selección de personal que no cumple los requisitos y exigencias de la empresa	Organizativos
2	Selección de personal con enfermedades que limiten el desarrollo de actividades previstas	Organizativos
3	Contratación de empleados que no tienen las habilidades, conocimientos, experiencia y rasgos de la personalidad necesario para el puesto de trabajo	Organizativos
4	Denuncias legales	Legales
5	Desmotivación del personal	Organizativos
6	Deficiencias en los pagos a los trabajadores	Organizativos
7	Retrasos en las entregas	Organizativos
8	Roturas en los vehículos	Técnicos
9	Incumplimiento de contratos	Organizativos
10	Descontrol en el desarrollo del proceso de gestión de la producción	Organizativos
11	Inexperiencia en los trabajadores	Organizativos
12	Irregularidades en el proceso de facturación	Organizativos
13	Demoras en la reparación de los equipos tecnológicos y vehículos	Organizativos
14	Uso inadecuado de los recursos de la empresa	Organizativos
15	Descontrol en el desarrollo del proceso de logística interna	Organizativos
16	Descontrol en el desarrollo del proceso de ventas	Organizativos
17	Inestabilidad en el desarrollo de los depósitos bancarios.	Organizativos
18	Pérdidas de existencias.	Organizativos
19	Equivocaciones en el cálculo de los materiales necesarios en las obras	Técnicos
20	Irregularidades en el proceso contable-financiero	Organizativos
21	Pérdidas de contratos por lejanía	Organizativos
22	Pérdida de clientes	Organizativos
23	Descontrol en el desarrollo del proceso de compras	Organizativos
24	Pérdidas de información de contratos	Organizativos
25	Paros productivos	Organizativos
26	Selección de proveedor inadecuado	Organizativos
27	Recibir materias primas que no tienen la calidad requerida	Organizativos
28	Realización de operaciones de compras sin fondo que respalde las operaciones	Organizativos
Riesgos externos		
1	Disminución de la demanda	

Ítem	Riesgo	Tipo
Riesgos internos		
2	Cambios en las políticas del país	
3	Incidencia de la crisis económica	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

La evaluación del riesgo se realiza a partir de su frecuencia de ocurrencia, el impacto y el nivel de detección del riesgo, tabla 64. De los 31 riesgos identificados el nivel de prioridad se desglosa de la siguiente manera:

- Altos.....cuatro riesgos
- Moderados.....ocho riesgos
- Bajos.....quince riesgos
- Insignificantes.....cuatro riesgos

Tabla 69. Evaluación del riesgo

#	Riesgo	Clasificación		Frecuencia	Impacto	Nivel de detección	Puntuación Nivel de prioridad	Nivel de prioridad
		Int.	Ext.					
1	Selección de personal que no cumple los requisitos y exigencias de la empresa	x		4	4	3	48	Bajo
2	Selección de personal con enfermedades que limiten el desarrollo de actividades previstas	x		3	2	3	18	Insignificante
3	Contratación de empleados que no tienen las habilidades, conocimiento	x		3	4	3	36	Bajo

#	Riesgo	Clasificación		Frecuencia	Impacto	Nivel de detección	Puntuación Nivel de prioridad	Nivel de prioridad
		Int.	Ext.					
	s, experiencia y rasgos de la personalidad necesario para el puesto de trabajo							
4	Denuncias legales	x		3	5	5	75	Moderado
5	Desmotivación del personal	x		4	4	3	48	Bajo
6	Deficiencias en los pagos a los trabajadores	x		3	4	4	36	Bajo
7	Retrasos en las entregas	x		4	4	4	64	Moderado
8	Roturas en los vehículos	x		3	4	4	48	Bajo
9	Incumplimiento de contratos	x		3	5	4	60	Moderado
10	Descontrol en el desarrollo del proceso de gestión de la producción	x		3	4	3	36	Bajo
11	Inexperiencia en los trabajadores	x		3	4	1	12	Insignificante
12	Irregularidades en el proceso de facturación	x		3	4	2	24	Insignificante
13	Demoras en la reparación de los equipos tecnológicos y vehículos	x		4	4	2	32	Bajo
14	Uso inadecuado de los recursos de la empresa	x		4	4	5	80	Alto
15	Descontrol en el desarrollo del proceso de logística interna	x		3	4	3	36	Bajo

#	Riesgo	Clasificación		Frecuencia	Impacto	Nivel de detección	Puntuación Nivel de prioridad	Nivel de prioridad
		Int.	Ext.					
16	Descontrol en el desarrollo del proceso de ventas	x		3	4	3	36	Bajo
17	Inestabilidad en el desarrollo de los depósitos bancarios.	x		4	3	3	36	Bajo
18	Pérdidas de existencias.	x		4	4	5	80	Alto
19	Equivocaciones en el cálculo de los materiales necesarios en las obras	x		4	4	5	80	Alto
20	Irregularidades en el proceso contable-financiero	x		4	4	3	48	Bajo
21	Pérdidas de contratos por lejanía	x		2	3	5	30	Bajo
22	Pérdida de clientes	x		4	5	5	100	Alto
23	Descontrol en el desarrollo del proceso de compras	x		3	4	3	36	Bajo
24	Pérdidas de información de contratos	x		2	5	5	50	Bajo
25	Paros productivos	x		3	5	4	60	Moderado
26	Selección de proveedor inadecuado	x		3	4	5	60	Moderado
27	Recibir materias primas que no tienen la calidad requerida	x		3	5	5	75	Moderado
28	Realización de operaciones de compras sin fondo que respalde las operaciones	x		3	4	5	60	Moderado

#	Riesgo	Clasificación		Frecuencia	Impacto	Nivel de detección	Puntuación Nivel de prioridad	Nivel de prioridad
		Int.	Ext.					
29	Disminución de la demanda		x	3	5	5	75	Moderado
30	Cambios en las políticas del país		x	2	4	3	24	Bajo
31	Incidencia de la crisis económica		x	4	4	2	32	Bajo

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

Para mitigar el impacto del riesgo o prevenir su ocurrencia se presenta el plan de prevención de riesgos, tabla 71.

Tabla 70. Plan de prevención de riesgos

No	Riesgos	Medidas a Aplicar
1	Selección de personal que no cumple los requisitos y exigencias de la empresa	Diseñar el proceso de planificación y reclutamiento del personal como parte de la gestión del Capital Humano de la Empresa
2	Selección de personal con enfermedades que limiten el desarrollo de actividades previstas	Desarrollar auditorías internas al proceso de gestión del Capital Humano
3	Contratación de empleados que no tienen las habilidades, conocimientos, experiencia y rasgos de la personalidad necesario para el puesto de trabajo	-Desarrollar auditorías internas al proceso de gestión del Capital Humano. - Cumplimiento de los requisitos establecidos para la contratación de los empleados
4	Denuncias legales	Diseñar un sistema de remuneración a los empleados que cumpla con los beneficios de ley.
5	Desmotivación del personal	Diseñar un sistema de remuneración a los empleados que cumpla con los beneficios de ley.
6	Deficiencias en los pagos a los trabajadores	Implantar un sistema de gestión de nóminas automatizado Realizar auditorías internas a las actividades de pago a los empleados
7	Retrasos en las entregas	Diseñar un sistema de gestión empresarial consecuente a la realidad de las operaciones de la empresa.

No	Riesgos	Medidas a Aplicar
8	Roturas en los vehículos	-Diseñar un programa de mantenimiento preventivo para los equipos tecnológicos de la empresa. -Crear un taller de reparaciones especializados para los vehículos de la empresa.
9	Incumplimiento de contratos	-Contratar especialistas en programación de la producción. -Establecer mecanismos empresariales para la programación de la producción
10	Descontrol en el desarrollo del proceso de gestión de la producción	-Diseñar mecanismos empresariales para que se informe al área de producción de todos los compromisos contractuales, cantidades de productos contratados y fechas de cumplimientos
11	Aumenta personal inexperto en la empresa	Mejorar sistemas de pagos. Ofrecer beneficios de ley a los empleados.
12	Irregularidades en el proceso de facturación	Realizar auditorías internas a la actividad de facturación
13	Demoras en la reparación de los equipos tecnológicos y vehículos	Crear un taller de reparaciones especializados para los vehículos de la empresa.
14	Uso inadecuado de los recursos de la empresa	Establecer procedimientos que regulen las compras de repuestos y su posterior control sobre las piezas
15	Descontrol en el desarrollo del proceso de logística interna	Diseñar el proceso de gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.
16	Descontrol en el desarrollo del proceso de ventas	Diseñar el proceso de gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.
17	Inestabilidad en el desarrollo de los depósitos bancarios.	Diseñar el manual de función de los cargos de la empresa donde se especifique quien es el responsable de realizar los depósitos.
18	Pérdidas de existencias.	Implantar un sistema automatizado de gestión de inventarios. Diseñar un sistema de gestión de inventarios en la empresa para controlar las entradas y salidas a producción.
19	Equivocaciones en el cálculo de los materiales necesarios en las obras	Diseñar planes de formación y capacitación para los vendedores. Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales.
20	Irregularidades en el proceso contable-financiero	Diseñar el proceso y procedimientos para una eficiente gestión contable financiera
21	Pérdidas de contratos por lejanía	Realizar acciones de acercamiento de los dirigentes de la empresa a las obras de los clientes.
22	Pérdida de clientes	Realizar acciones de capacitación y formación para el personal de ventas. Aplicar medidas correctivas al personal que viole el principio del respeto en el trato a los clientes

No	Riesgos	Medidas a Aplicar
23	Descontrol en el desarrollo del proceso de compras	Diseñar el proceso de gestión documental en la empresa. Elaborar procedimientos para la creación, utilización y control de documentos.
24	Pérdidas de información de contratos	Crear un archivo físico donde se guarden copias del contrato como respaldo.
25	Paros productivos por falta de materias primas	Implantar un sistema automatizado de gestión de inventarios. Diseñar un sistema de gestión de inventarios en la empresa para controlar las entradas y salidas a producción.
26	Selección de proveedor inadecuado	Diseñar un procedimiento eficiente para la selección de los proveedores
27	Recibir materias primas que no tienen la calidad requerida	Implantar un procedimiento para la revisión de la calidad de las materias primas
28	Realización de operaciones de compras sin fondo que respalde las operaciones	Verificar antes de realizar cualquier operación financiera los fondos con que cuenta la empresa
29	Disminución de la demanda	Realizar estrategias de fidelización de clientes, para mantener la participación en el mercado
30	Cambios en las políticas del país	Realizar estrategias de fidelización de clientes, para mantener la participación en el mercado
31	Incidencia de la crisis económica	Realizar estrategias de fidelización de clientes Realizar estrategias de diferenciación de costos como ventaja competitiva para lograr mantener participación en el mercado

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

6.4.4 Actividades de control

Las actividades de control brindan al miembro de la empresa la seguridad de que los procesos estén siendo realizado de manera correcta; además de ofrecer la garantía que la información generada es real y cuente con su

respaldo. La propuesta de las actividades de control en la empresa debe estar dirigida a garantizar el cumplimiento sus objetivos estratégicos.

6.4.4.1 Principales controles

La propuesta de controles se realiza de forma general para la empresa y los controles específicos para los procesos analizados en la investigación.

Controles generales

1. Control de la documentación en cada una de las áreas teniendo en cuenta las normativas de la empresa.
2. Controles dirigidos al uso correcto de cada uno de los sistemas utilizados en la empresa.
3. Controles dirigidos al uso correcto de la tecnología de la empresa.
4. Controles dirigidos a verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos de la empresa.
5. Controles dirigidos a garantizar el acceso del personal correspondiente a cada área y equipos.

Controles al proceso de logística interna y adquisiciones

1. Conteo de las existencias en almacenes

2. Control de entradas de materias primas al almacén
3. Control de la calidad de las materias primas
4. Control de despacho a producción

Controles al proceso de recursos humanos

1. Control al proceso de selección de recursos humanos.
2. Control al proceso de pago a los trabajadores.

Controles al proceso de producción

- Control a la preparación de la mezcla según dosificación
- Control a las cantidades de producto despachadas según contrato de clientes.
- Estado de cuenta bancario.
- Factura

Controles al proceso de ventas

Supervisión al trato de los vendedores con los clientes durante las negociaciones.

6.4.5 Información y comunicación

La gestión de la información y las comunicaciones en la empresa constituyen dos pilares en la gestión organizacional. La identificación de la información relevante, determinar las condiciones de uso y las disposiciones de confidencialidad es determinante en los resultados empresariales. Por otra parte la definición de los canales de comunicación tanto interno como externo constituyen el colofón del funcionamiento de este sistema. En este apartado se presentan las principales informaciones que se manejan en la empresa.

1. Pedidos a proveedores de materias primas: cemento, materiales pétreos y aditivos.
2. Control de las materias primas: entradas y salidas.
3. Órdenes de producción
4. Estados financieros de la empresa
5. Nóminas
6. Contratos con clientes
7. Contratos con proveedores
8. Validación de compra
9. Guías de remisión
10. Facturas
11. Comprobante de egreso de caja
12. Informa de laboratorio
13. Cronograma de producción
14. Comprobante de ingreso

15. Contrato de trabajo

16. Rol de pago

6.4.6 Actividades de monitoreo

El monitoreo y supervisión en un sistema de control interno está encaminado a verificar que se cumpla cada una de las normativas y las orientaciones establecidas en el sistema de control interno. La principal característica de este componente es la periodicidad con que se debe realizar el seguimiento. Las premisas para el monitoreo son las siguientes:

1. Los resultados de auditorías internas deben ser debatidos con los responsables y trabajadores de cada proceso auditado.
2. Los procedimientos establecidos para actividades contables y de producción deben ser verificados constantemente.
3. Los resultados de las actividades de monitoreo son puntos de partidas para realizar las evaluaciones de desempeños de los trabajadores involucrados.
4. Las medidas correctivas es el principal mecanismo de solución para las deficiencias encontradas durante el monitoreo y supervisión del sistema de control interno.

7. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS REALIZADOS EN LAS AREAS PRINCIPALES DE LA EMPRESA “J.C.Valenzuela”

En este apartado se presenta una propuesta de mejora de los seis procesos analizados en la empresa.

7.1 MEJORA DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS

La mejora del proceso de adquisición y producción comienza con el rediseño de las políticas y objetivos del departamento de producción tabla 72.

Tabla 71. Datos de departamento de producción después de la mejora de los procesos

HORMIGONERA "J.C.Valenzuela"	
Departamento:	Producción
Políticas del departamento:	La realización del producto de ser bajo la base de la dosificación reglamentada en la empresa.
	La facturación del producto debe realizarse previo despacho del mismo.
	El uso del equipamiento especializado del área solo puede ser facultad de personal apto técnico y legalmente para tal fin.
	El despacho debe estar acorde a lo pactado con el cliente mediante contrato.
	El stock de materias primas debe ser el equivalente a dos días de producción.
No	Objetivos del departamento:
1.	Disminuir en un 5 % los gastos generados por los mantenimientos de los vehículos.
2.	Logra que el 100 % de los vehículos estén en regla en lo referente a matrículas y permisos vehiculares.
3.	Tener el control semanal del 100 % de las materias primas.
4.	Lograr que el 100 % de los proveedores satisfagan los requerimientos de calidad de la empresa.

Fuente: Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

La mejora del proceso de adquisición materias primas en la empresa Hormigonera y Constructora “J.C.Valenzuela” va dirigido a garantizar la continuidad de la producción con la calidad requerida de los insumos utilizados para la elaboración del hormigón. A continuación se presentan las acciones de mejora y el procedimiento unificado para adquirir los insumos.

1. Realizar pedidos a los de acuerdo a la demanda semanal de insumos determinada por la cantidad de hormigón a producir.
2. Los stocks de materias primas deben ser de al menos dos días de trabajo a pleno rendimiento de la capacidad de la planta.
3. Se incrementa el análisis de la calidad de la materia prima comprada al proveedor en laboratorio.
4. Se establece como una cláusula en el contrato de los proveedores la garantía de la calidad de los insumos.
5. Se incrementa que el proveedor debe entregar pruebas de laboratorios reconocidos previos a la carga de los insumos.

En la tabla 73 se presenta el procedimiento para la adquisición de materias primas teniendo en cuenta los cambios presentados anteriormente.

Tabla 72. Procedimiento mejorado para la adquisición de materias primas

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS				
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
1	Seleccionar proveedor	La empresa debe lograr una estabilidad con los proveedores de sus insumos principales, esto permite disminuir gasto y garantizar la calidad de los productos comprados. Para seleccionar un proveedor debe diseñarse un procedimiento de licitaciones independiente al procedimiento de adquisiciones	Jefe de planta	Modelo de licitación y aceptación del proveedor (establece requerimientos de la empresa)
2	Firma de contrato	El contrato con el proveedor debe garantizar la entrega en tiempo y forma de los insumos, cumpliendo todas las normas necesarias para ello.	Gerente	Contrato físico (de acuerdo al modelo propuesto por el proveedor)
3	Estimación de las necesidades de materias primas	Los viernes se estima las necesidades de materias primas de la próxima semana teniendo en cuenta los planes de producción.	Jefe de planta	N/A
4	Realiza pedidos al proveedor	Teniendo en cuenta las necesidades de materias primas se le realiza el pedido al proveedor utilizando el modelo de solicitud de materias primas, cumpliendo todos los requisitos para ello.	Auxiliar contable	Solicitud de materias primas
5	Prepara documentación	Prepara y entrega la documentación al chofer que realiza la transportación de las materias primas. Debe cerciorarse que estén en orden de acuerdo al pedido	Auxiliar contable	Estado de cuentas bancarias Documentación de afiliación del chofer a la empresa
6	Realiza pagos	Los pagos son realizados previa realización de la carga, esta acción confiere fiabilidad a los proveedores	Auxiliar contable	N/A
7	Validación de compra	El proveedor válida la compra una vez que ha recibido el pago de la empresa y autoriza la	Proveedor	Reporte de validación

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS				
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
		búsqueda de las mercancías		
8	Buscar mercancías	La frecuencia de realización de la actividad depende de los volúmenes de mercancía pedidos al proveedor en la semana.	Chofer	N/A
9	Entrega de documentación	A la llegada del chofer a la empresa proveedora de materias primas, este debe entregar la documentación requerida	Chofer	N/A
10	Verificar las cantidades solicitadas	El chofer verifica que las cantidades despachadas coincidan con lo solicitado y procede a la firma de la documentación	Chofer	N/A
11	Entrega de certificado de laboratorio y guías de remisión	El proveedor entrega certificado de laboratorio que avale la calidad del producto	Proveedor	Certifico de laboratorio y guías de remisión
12	Colocar medidas de seguridad	El proveedor coloca las medidas de seguridad de la mercancía para garantizar su llegada en las condiciones contratadas	Proveedor	Sellos de seguridad
13	Descarga de mercancía	Se procede a realizar la descarga de la mercancía en la empresa, el operario revisa la documentación y las medidas de seguridad del proveedor	Chofer-operario	N/A
14	Enviar muestra al laboratorio	Se envía las muestras al laboratorio para corroborar el certificado entregado por el proveedor	Operario	N/A
15	Envía documentación al dpto. contable	El operario envía la documentación de la carga	Operario	Guías de remisión
16	Revisa documentación	Revisa la documentación proveniente del proveedor y evalúa su validez	Auxiliar contable	Guías de remisión
17	Concilia débitos de cuentas bancarias	Revisa el estado de cuentas bancarios para conciliar si los débitos responden a la compra realizada	Auxiliar contable	Estado de cuentas bancarios
18	Ingresa información al sistema	Ingresa toda la información contable relacionada con la operación de compra de materias primas	Auxiliar contable	N/A

PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS				
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
19	Archiva documentación	Saca copias a toda la documentación y las archiva en el expediente	Auxiliar contable	Expediente de adquisiciones
Indicadores de gestión				
Calidad de los pedidos			$\frac{MP_{calidad\ requeridas}}{Total\ de\ materias\ primas} * 100$	

Fuente: Hormigonera y Constructora "J.C.Valenzuela

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

En la figura que se presenta a continuación se muestra el flujograma del procedimiento.

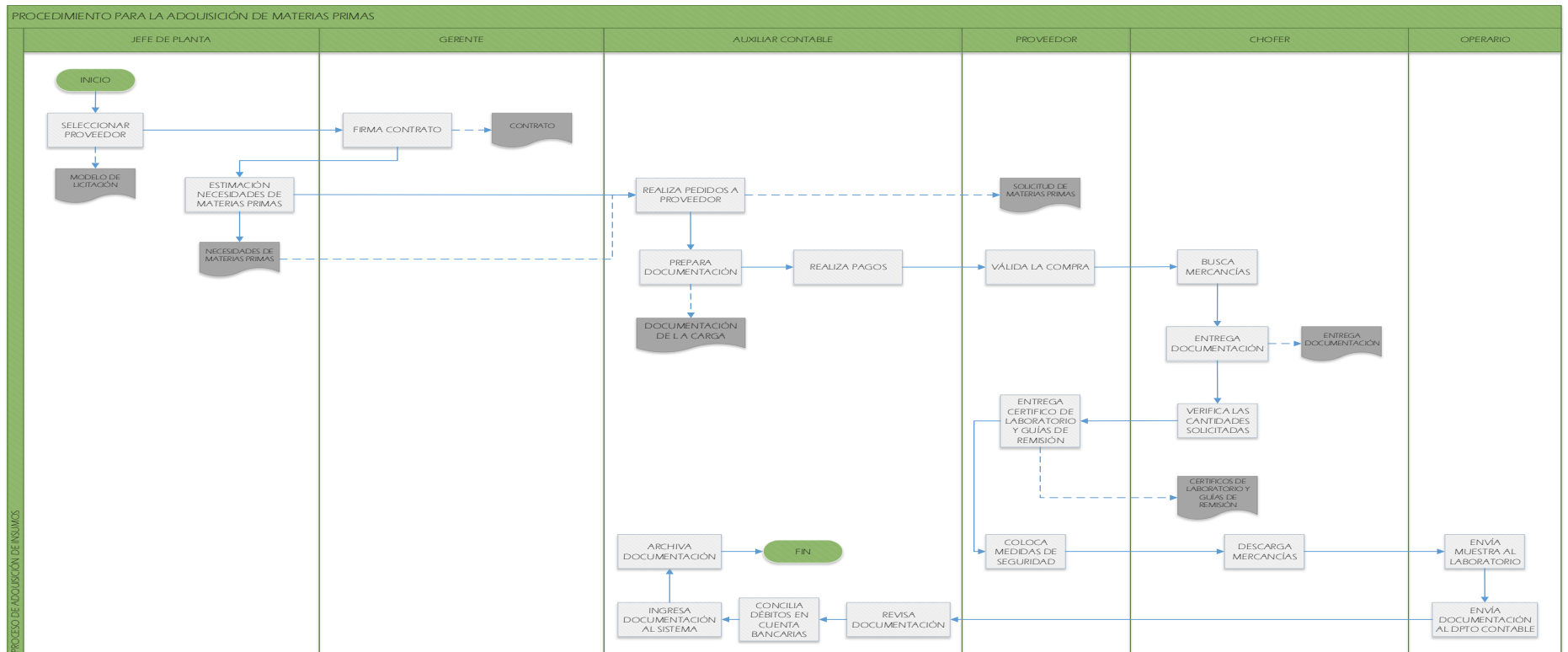


Figura 17. Procedimiento para la adquisición de materias primas
 Elaborado por: Lisseth Valenzuela

7.2 Mejora del proceso de logística interna

El proceso de logística interna está formado por tres subprocesos esenciales:

1. Gestión de stock de materias primas
2. Despachos a producción
3. Mantenimiento de vehículos

7.2.1 Gestión de stock

La mejora del procedimiento para la gestión de stock de los inventarios se centra en la planificación de los mismos, evitando los riesgos de paradas no planificadas de la producción, tabla 74.

Tabla 73. Procedimiento mejorado para la gestión de stock

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE STOCK				
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
1	Verificar existencias	El responsable de las existencias en la empresa revisa las cantidades en inventarios al finalizar la semana	Jefe de planta	
2	Analizar el plan de producción de la semana	El plan de producción semanal permite identificar las necesidades de materias primas semanal.	Jefe de planta	Plan de producción
3	Cálculo del stock necesario	Este cálculo parte de la información de los pasos 1 y 2. Se tiene en cuenta que el stock de almacenamiento es el equivalente a dos días de producción	Jefe de planta	

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE STOCK				
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
4	Evaluar disponibilidad de proveedor	Se comunica con el proveedor para cerciorarse de la disponibilidad de entrega de los productos demandados por la empresa	Secretaria	
Indicadores de gestión				
Rotación de inventarios			$\frac{\text{Nivel de inventarios}}{\text{Inventario promedio}}$	

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

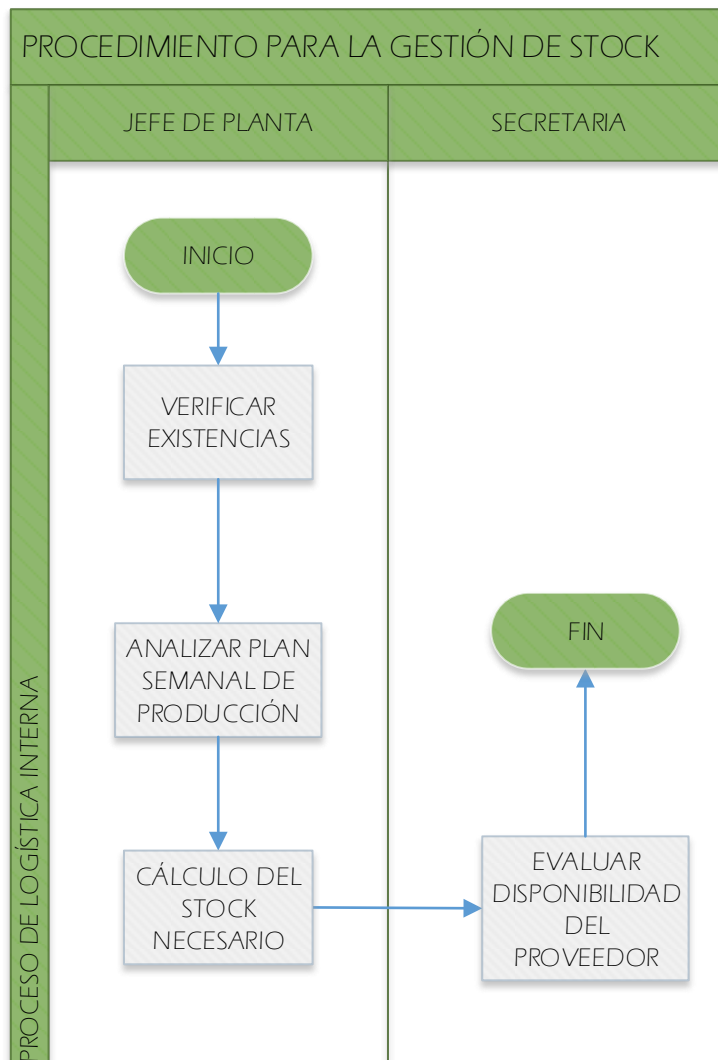


Figura 18. Procedimiento para gestión de stock

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

7.2.2 Despachos a producción

La mejora del proceso se basa en el aval del mismo mediante los planes de producción y las actas de entrega de materias primas al proceso productivo, tabla 75.

Tabla 74. Procedimiento mejorado para los despachos a producción

PROCEDIMIENTO PARA LOS DESPACHOS A PRODUCCIÓN				
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
1	Revisar el plan de producción diario	Revisa el plan de producción diario con el objetivo de determinar las cantidades de materias primas necesarias para cumplir con el plan	Jefe de planta	Plan de producción
2	Aprueba el plan de producción diario	Se comunica con los vendedores para ratificar los pedidos a producción	Jefe de planta	
3	Determinar cantidad de MP	A partir de la revisión del plan de producción se determinan las cantidades de materias primas necesarias de acuerdo a la dosis que requiere la mezcla	Dosificador	
4	Firma documentación	El jefe de planta y el dosificador son los máximos responsables por la cantidades de materias primas utilizadas en cada pedido	Jefe de planta-dosificador	Acta de entrega de materias primas
5	Archiva documentación	La custodia del acta de materias primas utilizadas para la realización del pedido es responsabilidad del jefe de planta	Jefe de planta	
Indicadores de gestión				
Efectividad de los despachos			$\frac{\text{Despachos correctos}}{\text{Total de despachos}}$	

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

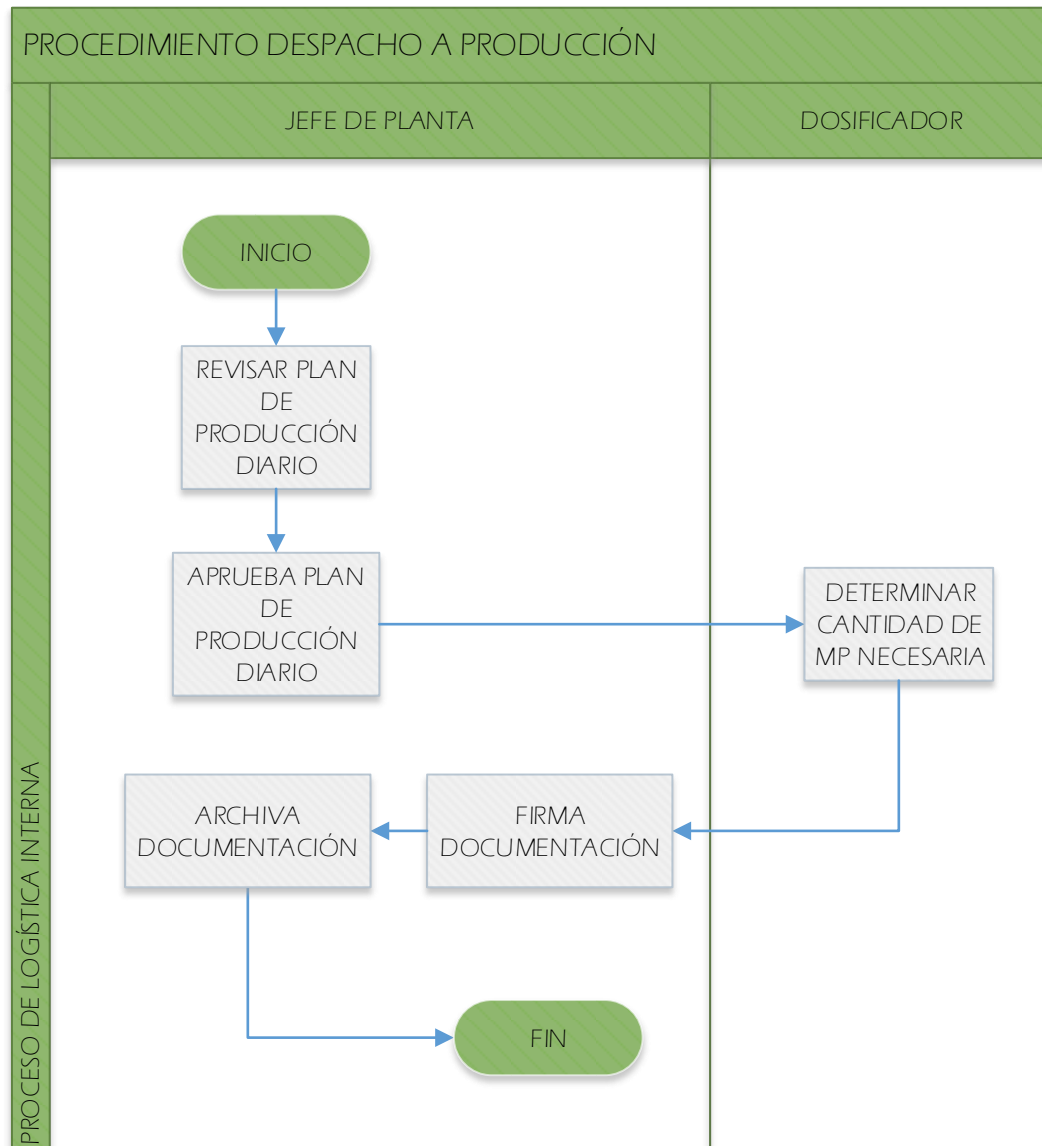


Figura 19. Despachos a producción
 Elaborado por: Lisseth Valenzuela

7.2.3 Mantenimiento de vehículos

El procedimiento que se muestra en la tabla 76 se utiliza para realizar el mantenimiento preventivo a los vehículos de la empresa. Este mantenimiento actualmente la empresa no lo realiza.

Tabla 75. Procedimiento de mantenimiento preventivo de los vehículos

PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LOS VEHÍCULOS				
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
1	Revisión técnica	Mensualmente el chofer debe llevar al taller el vehículo del cual es responsable para que se le realice una revisión técnica	Chofer	
2	Daño en los vehículos	Se realiza una revisión de los problemas del vehículo.	Responsable de Taller	Listado de revisión
3	Realizar factura proforma de gastos de reparación y mantenimiento	El responsable del taller elabora una factura proforma donde se definen todos los gastos	Responsable de Taller	
4	Presenta factura proforma	El chofer le presenta la factura proforma al jefe de la planta para que revise los gastos de mantenimiento del vehículo	Chofer	Factura proforma
5	Aprueba factura proforma	El jefe de la planta revisa la factura proforma y da su aceptación o no	Jefe de la planta	
6	Realiza pagos correspondientes	Se realizan los pagos correspondientes al mantenimiento del vehículo	Auxiliar contable	
7	Realiza mantenimiento de vehículos	Se le da el mantenimiento al vehículo en el taller seleccionado	Responsable del taller	
Indicadores de gestión				
Porcentaje de vehículos inhabilitados			$\frac{\text{Vehículos inhabilitados}}{\text{Total de vehículos}}$	

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

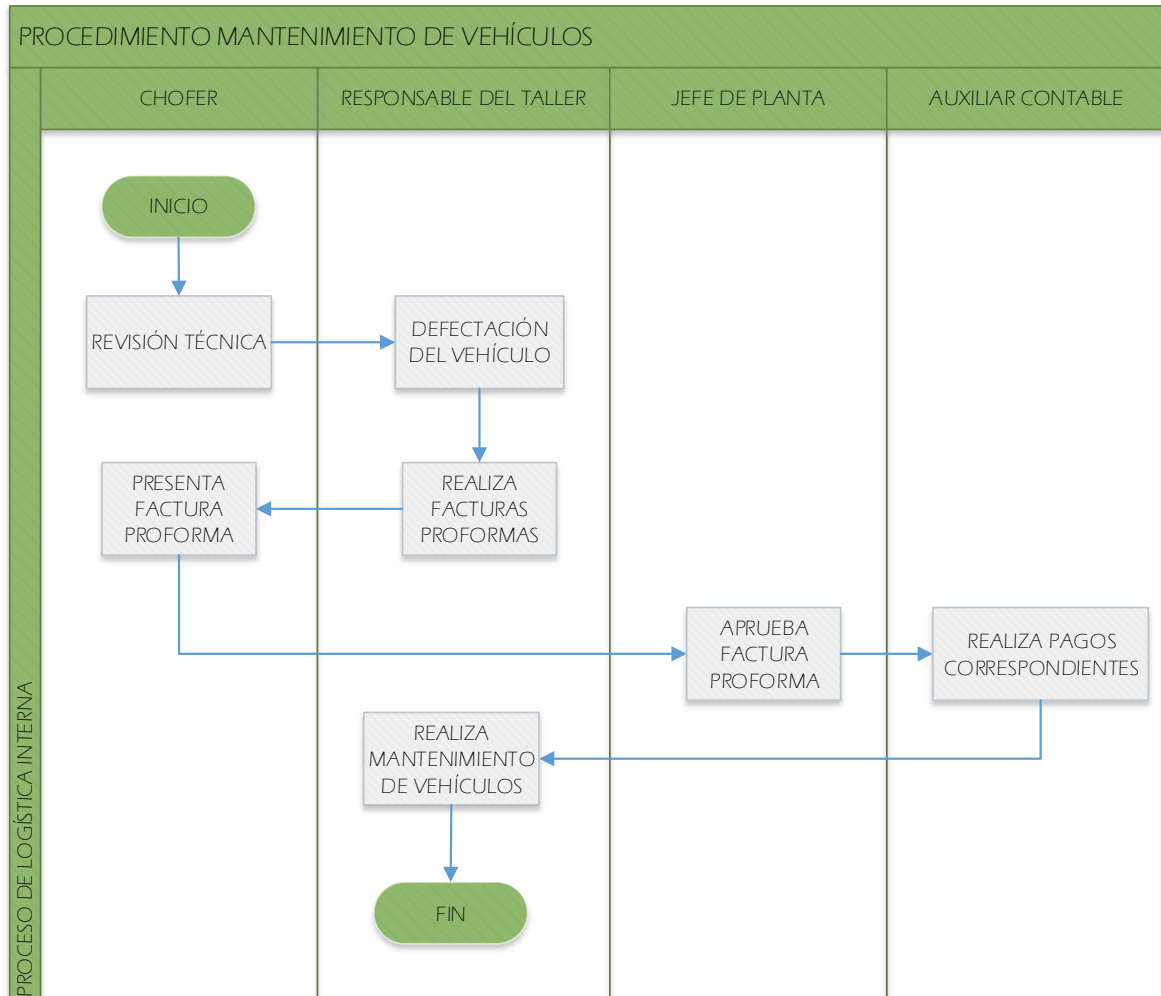


Figura 20. Procedimiento para mantenimiento preventivo

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

7.2.3 Mejora del proceso de producción

El proceso de producción del hormigón en la empresa se desarrolla de forma efectiva, las mejoras propuestas se enfocan en el establecimiento de acciones que confieren control al proceso, tabla 77.

Tabla 76. Proceso de producción mejorado

PROCEDIMIENTO PRODUCCIÓN				
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
1	Revisión de la planificación de la producción en el día	El jefe de planta revisa la planificación de la producción diaria y le da su aprobación	Jefe de planta	Plan de producción
2	Solicitud de las materias primas necesarias	Solicita las cantidades de materias primas necesarias para cumplir con la producción del día	Dosificador	Acta de solicitud de materias primas
3	Aprueba salida de materias primas	A partir de la solicitud presentada por el dosificador el jefe de planta realiza la aprobación	Jefe de planta	
4	Pesaje de materias primas	Se pesan las materias primas necesarias para preparar cada mezcla	Dosificador	
5	Carga el mixer con la dosificación de materias primas	Carga el material correspondiente para realizar la mezcla	Dosificador	
6	Prepara mezcla	La mezcla se prepara mecánicamente en el mixer	Chofer	
7	Toma muestra y envía a laboratorio	Una vez preparada la mezcla se toma una muestra y se envía al laboratorio	Dosificador	
8	Coloca aditivos	El dosificador coloca aditivos a la mezcla que le confiere propiedades de durabilidad	Dosificador	
9	Lava el vehículo	El chofer procede a lavar el vehículo para dirigirse a la obra	Chofer	
10	Se dirige a la obra	El chofer se dirige a la obra para entregar el producto al cliente	Chofer	
Indicadores de gestión				
Índice de productividad total			$\frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{nivel de producción}}{\text{Costos MP} + \text{Costos MO} + \text{Gastos}}$	

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

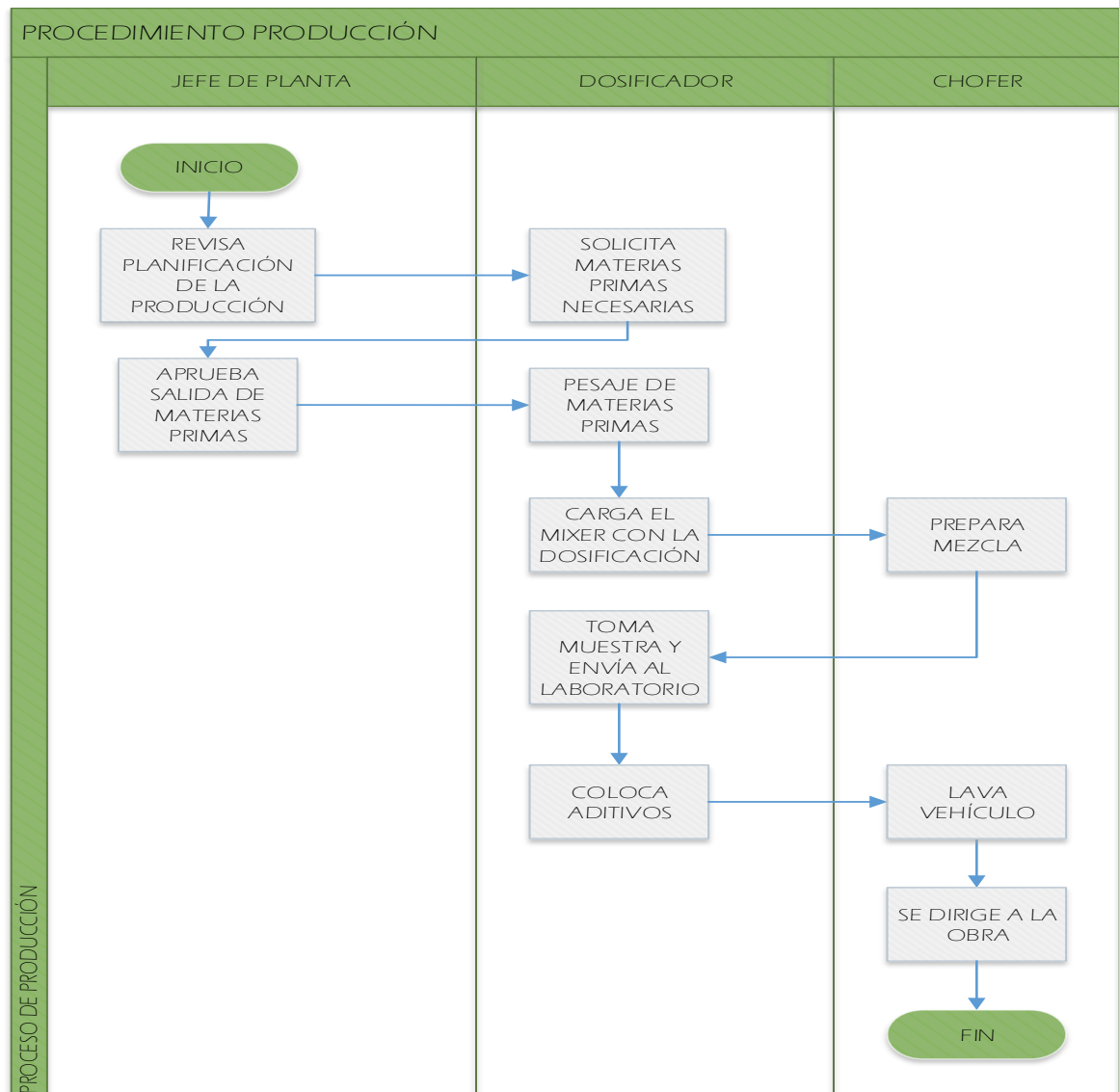


Figura 21. Procedimiento de producción

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

7.2.4 Mejora del proceso de contratación

El proceso de contratación de la empresa se considera uno de los más deficientes de los analizados, en este apartado se propone la mejora del proceso teniendo en cuenta los pasos de un sistema de gestión de recursos humanos, tabla 78.

Tabla 77. Proceso mejorado para la contratación

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN				
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO
1	Identificación del perfil	El responsable de recursos humanos de la empresa revisa el perfil del cargo cuya plaza está vacante	Responsable de recursos humanos	Perfil de cargo
2	Reclutamiento del personal	Se realiza el reclutamiento de personal calificado para el puesto, en este caso el reclutamiento es externo	Responsable de recursos humanos	
3	Selección de candidatos	Se seleccionan los candidatos que cumplan los requisitos definidos para el cargo	Responsable de recursos humanos	
4	Pruebas sicométricas	Se realizan las pruebas sicométricas establecidas para el perfil del cargo	Responsable de recursos humanos	Cuestionarios
5	Entrevistas técnicas	Se realiza la entrevista y exámenes técnicos necesarios para medir conocimientos	Jefe de departamento	Cuestionarios
6	Selección de candidato a cubrir plaza	Se selecciona el candidato que reúna los requisitos y que haya sobresalido en los exámenes realizados	Responsable de recursos humanos-Jefe de departamento	
7	Firma de contrato	Se procede a firmar el contrato entre el empleado y el empleador	Jefe de recursos humanos	Contrato
8	Inducción	Se realiza el proceso de inducción para que el nuevo empleado conozca la empresa	Responsable de recursos humanos	
Indicadores de gestión				
Evaluación de perfiles			$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Puntos requeridos}} * 100$	

Elaborado por: Lisseth Valenzuela

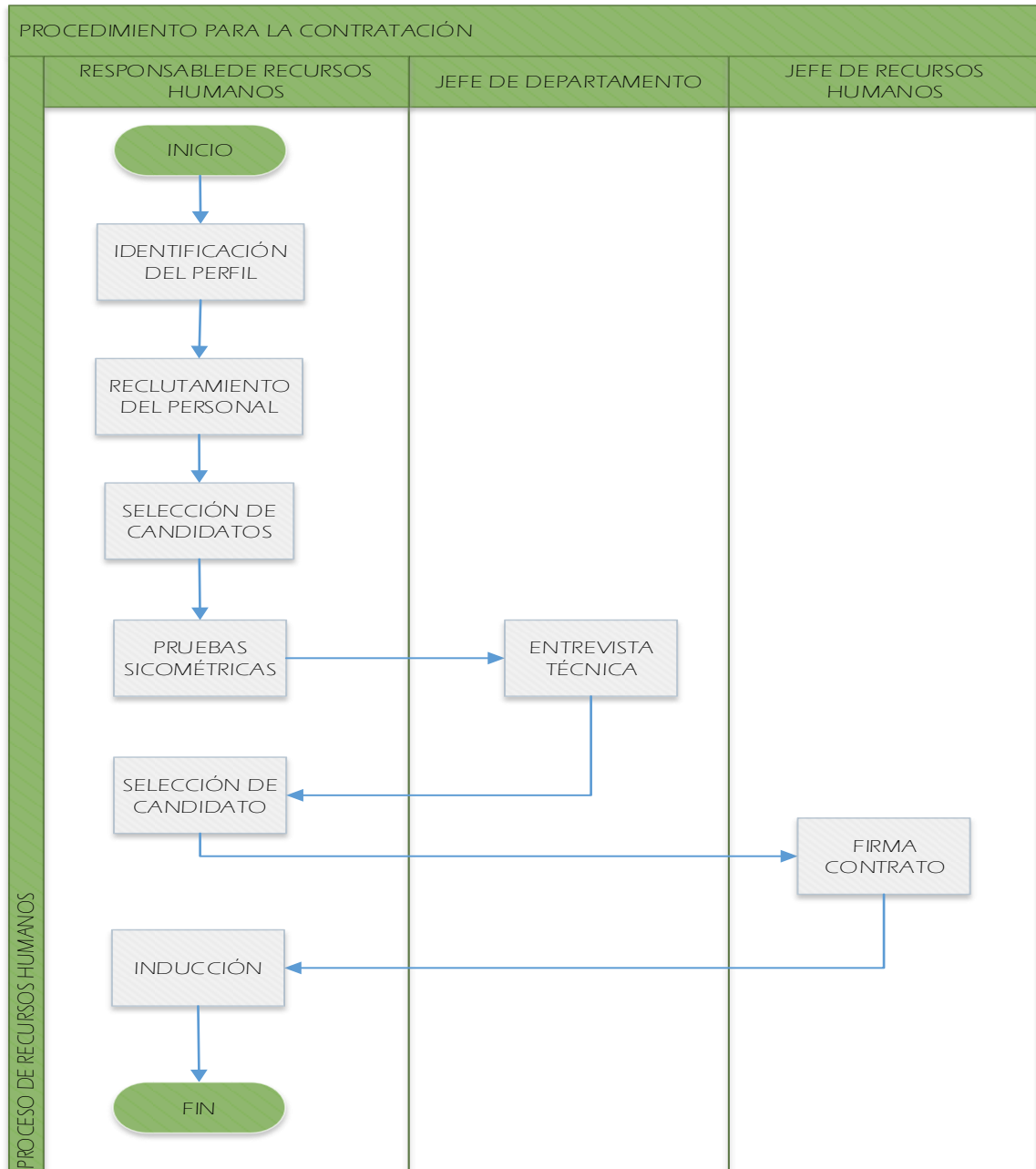


Figura 22. Procedimiento de contratación
 Elaborado por: Lisseth Valenzuela

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Luego de haber realizado la propuesta de un sistema de control interno según COSO para mejorar la eficiencia y eficacia en las áreas principales de la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela Cía. Ltda.”, se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

8.1. CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación propició el cumplimiento del objetivo general planteado. “Proponer a la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela”, un Modelo de Control Interno para las principales áreas con base al Marco Integrado de Control Interno según COSO, para contribuir a mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de las operaciones de la empresa”.

- En la realización de las pruebas de cumplimiento sobre los procesos principales se identificaron las principales deficiencias empresariales, sobre las cuales se realizó la propuesta del manual de control interno y el mejoramiento de los principales procesos de la empresa. En el manual se definen las premisas de funcionamiento de cada uno de los componentes, además de describir los principales elementos por componentes.

Analizar el entorno de la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela.

- La empresa no cuenta con estrategias que le permitan responder a sus objetivos estratégico; además no desarrolla procesos para la identificación de riesgos.

Identificar las áreas de la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela”, donde el control interno requiere ser mejor monitoreado.

- Al realizar el relevamiento de procesos de las principales áreas de la empresa se concluye que el porcentaje de implantación del componente de ambiente de control en la empresa es bajo. El proceso de selección de los trabajadores es deficiente dado que la empresa no cuenta con un plan estratégico que dirija la gestión del capital humano.

Actualizar la base de datos de los recursos que posee la empresa y evaluar la efectividad de los controles sobre ellos en la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela.”

- Una vez realizadas las pruebas de cumplimiento se comprueba que no se implementan actividades de control para el monitoreo de procesos claves ni el uso efectivo de los recursos de la empresa. No se delegan responsables para el uso y tenencia de los distintos activos de la empresa.

Definir las políticas y procedimientos de Control Interno a seguir en las operaciones y actividades en la empresa “Hormigonera J.C.Valenzuela”, a fin de que la información financiera sea confiable y oportuna

- La empresa no tiene definida que tipo de información es relevante como base para desarrollar su gestión, además no cuenta con manual de funciones, perfiles de cargos ni procedimiento. Motivo por el cual se dificulta la generación de información oportuna y rendición de cuentas.

8.2. RECOMENDACIONES

- La empresa carece de una adecuada administración de sus recursos y gestión de sus actividades. Varias de las actividades que se realizan dentro de la empresa carecen de documentación que sustente la información generada. Razón por la cual es necesario en primer lugar que se elabore el manual de normas y procedimiento de la empresa donde se definan cada uno de los pasos para realizar las operaciones empresariales
- La manera en que la empresa gestiona su capital humano es inadecuado. No se encuentran definidas las funciones y responsabilidades por puesto de trabajo, el proceso de reclutamiento y contratación de personal es ineficiente. Por lo que la empresa debe implementar en la empresa un código de ética donde se encuentren definidos los valores que deben compartir el personal de la empresa y elaborar un manual de perfiles de cargo por competencia donde se establezcan las funciones de los cargos en relación con los conocimientos, habilidades y rasgos de personalidad.
- Por parte de la dirección no se realiza un seguimiento adecuado a las distintas áreas de la empresa. Los objetivos departamentales y empresariales no han sido comunicados al personal de la empresa; por lo que se recomienda que los socios y directiva deberán diseñar un plan estratégico empresarial definido que constituya la

guía del accionar empresarial en el mediano y largo plazo para la consecución de los objetivos.

- No se realiza análisis de la información contable por parte de los socios lo que dificulta tomar decisiones que encaminen a la empresa, motivo por el cual se debe diseñar un sistema de gestión de la información que valide la información que se debe tener en cuenta para el desarrollo de cada proceso
- Las distintas áreas de la empresa no generan reportes sobre las labores realizadas de manera habitual a la administración de la empresa. Existe mucha informalidad en la generación de información al interior de la empresa; por lo que para garantizar la correcta implantación del sistema de control en la empresa se recomienda lo siguiente:

REFERENCIAS

1. Control interno Informe Coso. (2013). Recuperado el 3 de 10 de 2015, de www.monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>
2. Abella, R. (2013 de Mayo de 2010). Gestión. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de COSO: <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
3. Armenta Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y mediana empresas en México. El Buzón de Pacioli .
4. Besley, S. (2011). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Van Horne.
5. Bravo, M. (2011). Contabilidad General (10a ed.). Quito, Ecuador: Editora ESCOBAR impresores.
6. Catácora, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. Caracas: Mc Graw Hill.
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (5 de Febrero de 2004). Informe Coso I y II. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.coso.org>
8. COSO 2013. (2013). Internal Control Integrated Framewor

9. de Azcaráte Arjona, B. G. (2014). La importancia del control interno en la empresa. Alcalá: Universidad de Alcalá.
10. Hernández Pulgar , E. (2013). El control interno en Instituciones del Estado. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
11. Interno, C. (2010). Obtenido de recuperado <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051%282%29.pdf>
12. Ladino, E. (2009). Control Interno: Informe COSO. Argentina: El Cid Editor.
13. Perdomo, M. (2006). Técnicas y Procedimientos de Auditoría I. Tegucigalpa: Ediciones Contables.
14. PricewaterhouseCoopers. (2013). El control interno en Instituciones del Estado. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
15. Rubio, R. A. (2009). Estrategias y control interno. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
16. Scribd. (18 de Marzo de 2010). Informe Coso II. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015, de www.scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/13374090/2/Ambiente-interno>
17. Suárez Pardo, F. (2014). Analisis del control interno COSO II. Madrid: Universidad de Madrid.
18. Whittington, P. (2005). Principios de Auditoría. Ciudad México: McGraw-Hill.
19. Zamora Vergara, L. (2012). Un acercamiento al control interno en las empresas. Barcelona: Universitat de Barcelona.