



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADORA
PÚBLICA**

**TEMA: “ANÁLISIS, DISEÑO Y PROPUESTA DE
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE COMPRAS,
CONSTRUCCIÓN Y ÁREA DE BODEGA DE
CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE
Y CÍA., SEGÚN EL MODELO COSO ERM”**

AUTOR: GAONA SEVERINO ROCÍO CRISTINA

DIRECTOR: DR. AMARO BERRONES

CODIRECTOR: ING. HERRY PAZMIÑO

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CERTIFICADO

Dr. Amaro Berrones

Ing. Henry Pazmiño

CERTIFICAMOS

Que el proyecto titulado **“ANÁLISIS, DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE COMPRAS, CONSTRUCCIÓN Y ÁREA DE BODEGA DE CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., SEGÚN EL MODELO COSO ERM”** fue desarrollado por la señorita Rocío Cristina Gaona Severino, el mismo que ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Una vez que ha concluido satisfactoriamente la tesis, cumpliendo las disposiciones institucionales, metodología y técnicas requeridas para la ejecución se recomienda su publicación.

El mencionado proyecto consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato pdf. Autorizamos a la señorita Rocío Cristina Gaona Severino que lo entregue al economista Galo Acosta, en calidad de Director de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría modalidad presencial.

Sangolquí, 20 de Abril de 2015



Dr. Amaro Berrones
DIRECTOR

Rocío Cristina Gaona Severino
1500954071

Ing. Henry Pazmiño
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

ROCÍO CRISTINA GAONA SEVERINO

DECLARO QUE:

El proyecto de tesis titulado **“ANÁLISIS, DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE CONSTRUCCIÓN, COMPRAS, Y ÁREA DE BODEGA DE CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., SEGÚN EL MODELO COSO ERM”**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 20 de Abril de 2015



Rocío Cristina Gaona Severino

1500956071

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Rocío Cristina Gaona Severino

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el proyecto de grado titulado **“ANÁLISIS, DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EL ÁREA DE CONSTRUCCIÓN, COMPRAS, Y ÁREA DE BODEGA DE CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., SEGÚN EL MODELO COSO ERM”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo de 2015



Rocío Cristina Gaona Severino

1500956071

Dedicatoria

El logro de tan ansiado objetivo, se lo dedico a mi familia, a mi padre Ángel, a mi madre Alcira, a mi hermano Rony, a mis hermanas Susana, Adriana y Jessica, quienes me apoyaron constantemente de una u otra forma durante el transcurso de toda mi carrera y en la elaboración de este proyecto. Con sus consejos supieron guiarme, hacerme fuerte, perseverante y muy comprometida con su sueño de verme profesional.

Mi hermano ha sido mi inspiración, la fuerza que me impulsa a seguir, el ejemplo de respeto, honestidad y valentía, valores que me han guiado por caminos de rectitud. Le prometí tantas cosas que jamás desistiré hasta cumplirlas y este logro es uno de ellos.

A mis familiares, amigos, y a mi enamorado Aishman, quien supo darme una palabra de aliento cuando más lo necesité y sentí siempre su apoyo en la culminación de mi carrera.

De todo corazón a todos ustedes les dedico este importante logro en mi vida, que con mucho esfuerzo y sin su apoyo no hubiese podido lograr.

Rocío Cristina Gaona.

Agradecimiento

Primero quiero dar gracias a Dios por la vida, por la salud, por la oportunidad de culminar esta importante etapa de mi vida, y por las bendiciones que me da cada día para emprender nuevas experiencias que me llenan de infinita gratitud, por todas aquellas personas extraordinarias que ha puesto en mi camino, por la maravillosa familia que me dio.

Agradezco a mis padres, a mis hermanas y a mi hermano por todo el esfuerzo que han hecho para formarme como una persona de bien, por su comprensión, por impulsarme a seguir siempre adelante, por el inmenso amor que me brindan.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, al departamento de CEAC, por ser parte de mi formación académica y profesional, en especial al doctor Amaro Berrones, y al ingeniero Henry Pazmiño por brindarme su apoyo, tiempo y conocimientos en el desarrollo del presente proyecto de grado.

A todo el personal de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA., por darme la apertura de desarrollar mi tesis en su compañía, por la confianza, por facilitarme la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Rocío Cristina Gaona

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES Y ANÁLISIS SITUACIONAL	1
1. Antecedentes	1
1.1. La Empresa.....	3
1.1.1. Base Legal	3
1.1.2. Objetivos De La Empresa.....	4
1.1.3. Reseña Histórica.....	5
1.1.4. Organización	7
1.1.4.1. Estructura Organizacional.....	8
1.1.4.2. Estructura Funcional	10
1.1.4.3. Estructura de Personal.....	17
1.2. Análisis Situacional.....	19
1.2.1 Análisis Interno	19
1.3 Análisis Externo.....	26

CAPITULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	40
2.1. Misión	40
2.2. Visión.....	41
2.3. Objetivos	42
2.4. Políticas.....	46

2.5.	Estrategias	48
2.5.1.	Estrategias Administrativas.....	48
2.5.2.	Estrategias Financieras	48
2.6.	Principios Y Valores	49
2.6.1.	Principios.....	49
2.6.2.	Valor.....	50

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	51	
3.	Metodología Sobre el Informe COSO Enterprise Risk Management (ERM).....	51
3.1	Antecedentes del Informe COSO.....	51
3.1.1.	The Committee Of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission.....	53
3.1.2.	Informe COSO.....	54
3.1.3.	Conceptos de Control Interno.....	55
3.1.4.	Clasificación del Control.....	58
3.1.5.	Cinco Componentes del COSO	58
3.1.6.	Metodología sobre Informe COSO Enterprise Risk Management (ERM).....	60
3.1.6.1.	Objetivos del Control Interno	61
3.1.6.2.	Principios del Control Interno.....	61
3.1.6.3.	Elementos del Control Interno	62
3.1.6.4.	Importancia del Control Interno.....	62
3.1.6.5.	Procedimientos para Mantener un Buen Control Interno	63
3.1.6.6.	Evaluación del Control Interno	63
3.1.6.7.	Limitaciones de la efectividad de un Sistema De Control Interno.....	64
3.2.	Componentes y factores básicos del Informe COSO Enterprise Risk Management (ERM)	64
3.2.1.	Conceptos clave en el nuevo Marco Del COSO	64
3.2.1.1.	Administración de Riesgos Corporativos de acuerdo al Marco.....	65
3.2.1.7.	Origen Modelo Coso Erm – Caso Enron	66
3.2.2.	Componentes.....	72

3.2.2.1.	Ambiente de Control.....	73
3.2.2.2.	Establecimiento de Objetivos.....	76
3.2.2.3.	Identificación de Eventos.....	78
3.2.2.4.	Evaluación de Riesgos	80
3.2.2.5.	Respuesta al Riesgo	83
3.2.2.6.	Actividades de Control.....	85
3.2.2.7.	Información y Comunicación.....	87
3.2.2.8.	Supervisión	89
3.2.3.	Relación entre Objetivos y Componentes COSO ERM	91
3.2.4.	Comparación COSO vs COSO ERM	93
3.3.	Herramientas para evaluar el Control Interno	94
3.3.1.	Flujogramas.....	95
3.3.2.	Narrativas	97
3.3.3.	Cuestionarios.....	99
3.3.4.	Matrices.....	101
3.3.5.	Lista De Verificación	102

CAPITULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, CONSTRUCCIÓN Y BODEGAJE.....		103
4.1.	Evaluación del Control Interno Administrativo de las Áreas De Compras, Construcción Y Bodega.....	104
4.1.1.	Área De Compras	104
4.1.1.2.	Medición Del Riesgo De Control	113
4.1.2.	Área De Construcción	115
4.1.2.1.	Medición Del Riesgo De Control En El Área De Construcción	122
4.1.3.	Área De Bodega	123
4.2.	Resultados De La Evaluación De Control Interno	133
4.3.	Propuesta De Implementación De Mejoras De Control Interno.....	138

4.3.1. Manual de Funciones	145
4.3.1.1. Área de Compras	146
4.3.1.2. Área de Obra Civil - Construcción	150
4.3.1.3. Área de Bodega	155

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	202
5.1 CONCLUSIONES	202
5.2 RECOMENDACIONES	204
 BIBLIOGRAFÍA	 206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de Rangos de Niveles de Confianza.....	113
Tabla 2 Medición del Riesgo de Control en el Área de Compras.....	114
Tabla 3 Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza en cada componente.....	122
Tabla 4 Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza en cada componente.....	132
Tabla 5 Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza en las áreas de estudio.....	133
Tabla 6 Matriz de Identificación de Riesgos en el área de Compras	161
Tabla 7 Matriz de Identificación de Riesgos en el área de Obra Civil - Construcción.....	162
Tabla 8 Matriz de Identificación de Riesgos en el área de Bodega	163

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Cuadro de participaciones	4
Cuadro 2 Índice General de la Construcción	33
Cuadro 3 Tasas de interés Activa y Pasiva	34
Cuadro 4 Análisis externo e interno (FODA) de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA	39
Cuadro 5 Formato de Flujograma de Evaluación de Control Interno	96
Cuadro 6 Formato de Narrativa de Evaluación de Control Interno	98
Cuadro 7 Formato de Cuestionario de Evaluación de Control Interno	100
Cuadro 8 Formato de Matriz de Evaluación de Control Interno	101
Cuadro 9 Formato de Lista de Verificación de Evaluación de Control Interno	102
Cuadro 10 Manual del Funciones del Asistente de Compras	146
Cuadro 11 Manual del Funciones del Jefe de Compras	148
Cuadro 12 Manual de Funciones de Gestor de Obra	150
Cuadro 13 Manual de Funciones Jefe de Obra	152
Cuadro 14 Manual de Funciones de Auxiliar de Bodega	155
Cuadro 15 Manual del Funciones del Jefe de Bodega	156
Cuadro 16 Análisis y Valoración de Riesgos en el área de Compras	166
Cuadro 17 Análisis y Evaluación de Riesgos en el área de Construcción	167
Cuadro 18 Análisis y Evaluación de Riesgos en el área de Bodega	168
Cuadro 19 Desarrollo del Proceso de Compras	173
Cuadro 20 Desarrollo del Proceso Registro de Inventario	177
Cuadro 21 Desarrollo del Proceso Control de Inventario	180
Cuadro 22 Desarrollo del Proceso de Recepción por Orden de Compra	184
Cuadro 23 Desarrollo del Proceso de Recepción por Transferencia	186
Cuadro 24 Desarrollo del Proceso de Almacenamiento y Distribución de Bodega	189
Cuadro 25 Desarrollo del Procedimiento de Despachos	192
Cuadro 26 Desarrollo del Procedimiento de carga de productos para ser despachados	194
Cuadro 27 Desarrollo del Procedimiento de Entrega de la Mercadería a la Bodega solicitante.	196

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.	9
Figura 2 Organigrama Funcional CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.	11
Figura 3 Organigrama Funcional CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.	18
Figura 4 : Evolución de la inflación anual	29
Figura 5. IPCO Variación porcentual mensual septiembre 2013.....	32
Figura 6 . Índice General de Precios de la Construcción	33
Figura 7. Sistema de tasas de interés.....	35
Figura 8 : Variación de, Empleo, Subempleo y Desempleo	36
Figura 9 . Componentes COSO ERM.....	59
Figura 10 . Componentes COSO ERM.....	72
Figura 11. Componentes COSO ERM.....	73
Figura 12. Componentes COSO ERM.....	76
Figura 13. Componentes COSO ERM.....	78
Figura 14. Componentes COSO ERM.....	80
Figura 15. Componentes COSO ERM.....	83
Figura 16. Componentes COSO ERM.....	85
Figura 17. Componentes COSO ERM.....	87
Figura 18. Componentes COSO ERM.....	89
Figura 19. Relación entre Objetivos y Componentes del COSO ERM	91
Figura 20. Relación entre COSO I y COSO ERM.....	93
Figura 21. Integración de los nuevos Componentes	94
Figura 22. Macroproceso de Comercialización de “CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.”.....	103
Figura 23. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo en Bodega	158
Figura 24 . Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo en Compras	159
Figura 25 . Matriz de Severidad.....	164
Figura 26. Flujograma del Proceso de Adquisiciones.....	175
Figura 27 . Flujograma del Procedimiento Registro de Inventario	178
Figura 28. Flujograma del Control de Inventario.....	182

Figura 29. Flujograma del procedimiento Recepción de Mercadería por Orden de Compra	186
Figura 30. Flujograma del procedimiento de Recepción de Mercadería por Transferencia.	187
Figura 31. Flujograma del Procedimiento de Almacenamiento y Distribución.....	190
Figura 32. Flujograma del Procedimiento de Despacho de Mercadería	193
Figura 33. Flujograma del Procedimiento Carga de Productos en Camionetas de Reparto	195
Figura 34. Flujograma del Procedimiento Entrega de Mercaderías a Bodega Solicitante...	197

RESUMEN

El crecimiento constante de las empresas ha generado la multiplicación de sus actividades, por esta razón es necesario contar con un sistema de control interno efectivo. El presente proyecto busca diseñar e implementar un Sistema de Control Interno administrativo eficiente que permita el logro de los objetivos empresariales de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., acogiéndose al Marco de Gestión Integral de Riesgos COSO ERM, cuya metodología fue aplicada en las áreas de Compras, Construcción y Bodega llevando a cabo un proceso estructurado, consistente y continuo de control interno administrativo. En primera instancia se realizó un análisis de la situación actual de la compañía, conocer su estructura administrativa, la labor que realiza cada uno de sus funcionarios, esto permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la que se enfrenta. Luego se realizó una evaluación de los controles empíricos existentes pudiendo así identificar, medir y reportar las amenazas en los procesos que se han desarrollado a lo largo de este tiempo. Por medio de este enfoque se determinó y valoró cada uno de los componentes dentro de la organización, con la finalidad de establecer los niveles de riesgo y niveles de confianza en cada uno de los procesos en las áreas evaluadas, y una vez identificados los más vulnerables se procede a elaborar la propuesta de implementación de un sistema de control interno que permitirá a la empresa; a gestionar los riesgos, promover la eficiencia y eficacia en las operaciones, generar información con fiabilidad y cumplir con las normas y leyes vigentes.

PALABRAS CLAVE

CONTROL INTERNO

METODOLOGÍA COSO ERM

RIESGOS ADMINISTRATIVOS

PROCESOS DE COMPRAS, CONSTRUCCIÓN Y BODEGA

ABSTRACT

Constant growth of companies has generated the increase of their activities, therefore it is necessary to have an effective internal control system. This project seeks to design and implement an efficient internal control system Administrative enabling the achievement of business objectives CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., invoking the Framework of Integrated Risk Management COSO ERM, the methodology was applied in the areas of Procurement, Construction and Winery conducting a structured, consistent and continuous internal control administrative process. In the first instance a review of the current situation of the company was held, meet its administrative structure, the work performed by each of its officers, this allowed us to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats it faces. Then an evaluation of existing empirical controls and can identify, measure and report threats processes that have been developed over this time is then performed. Through this approach is determined and evaluated each of the components within the organization, with the aim of establishing risk levels and confidence levels in each of the processes in the areas evaluated, and once identified the most vulnerable we proceed to develop the proposed implementation of an internal control system that will allow the company; manage risk, promote efficiency and effectiveness in operations, generate information reliably and comply with the rules and laws.

KEY WORDS

INTERNAL CONTROL

COSO ERM METHODOLOGY

ADMINISTRATIVE RISKS

PURCHASING PROCESS, BUILDING AND CELLAR

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES Y ANÁLISIS SITUACIONAL

1. ANTECEDENTES

El análisis situacional consiste en realizar un estudio tanto de los factores internos y externos en el ambiente en que se desenvuelve una organización, los mismos que determinan como se proyecta para el futuro conociendo el contexto actual, ya que considera datos pasados, presentes y futuros. Permite el correcto funcionamiento de la empresa porque al conocer lo que ocurrió, lo que ocurre y prever lo que pasara, se puede evitar situaciones que llevan al fracaso.

Es de gran importancia realizar un análisis situacional en CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., Porque permitirá:

- Conocer la relación que mantiene la compañía interna y externamente con sus trabajadores, clientes, proveedores; como actúa frente a la competencia, cual es el sector comercial en el que se desenvuelve y principalmente determinar cuáles son los riesgos a los que se encuentra expuesta.
- Determinar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización con el fin de evaluar sus actividades y fijar la eficiencia y eficacia de los controles aplicados para lograr sus objetivos.
- Definir las ventajas y desventajas que mantiene la compañía frente a la competencia y que estrategias aplicar para generar valor agregado.

- Obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la compañía, que permita tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas.
- Llevar a cabo acciones correctivas y preventivas frente a los controles, con el fin de asegurar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

El análisis situacional se enmarca en el conocimiento de los antecedentes, de la estructura organizacional, del ambiente interno y externo en el que opera la compañía.

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA., inicia su actividad económica aproximadamente en el año 2002 como un negocio familiar. El crecimiento del sector de la construcción le ha permitido evolucionar positivamente. Gracias a la experiencia y al prestigio adquirido, en los posteriores años tuvieron mayor oportunidad de trabajar en obras grandes, lo cual llevó a incrementar el número de maquinaria y de empleados, así como también la complejidad de sus actividades y procesos. Esta situación permitió la presentación de esta propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno con el que se pueda evitar o minimizar el excesivo gasto en materiales o herramientas de construcción, reutilizar los existentes y realizar la adquisición de los mismos cuando sea pertinente, de modo que con la aplicación de un conjunto de principios, fundamentos, reglas y procedimientos desarrollados de manera ordenada permitirán que la empresa alcance sus objetivos y metas.

Desde su modesto comienzo en el corazón del oriente ecuatoriano, CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA., se ha desarrollado profesional y tecnológicamente. Con sus obras, el personal y la compañía han contribuido al crecimiento de la región por más de una década

1.1. La Empresa

1.1.1. Base Legal

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA, fue constituida en la ciudad de Archidona, cantón Archidona, provincia de Napo, república de Ecuador, el 1 de abril de 2005, manteniendo su domicilio en la misma ciudad. Se constituyó como una compañía en nombre colectivo, la misma que se halla inscrita la bajo escritura pública en el TOMO IV, REGISTRO MERCANTIL NUMERO 027, REPERTORIO 232 del Registro de la propiedad de Archidona; está integrada por los siguientes socios Cristian Darwin Yanouch Páez, inscrito bajo REGISTRO MERCANTIL NUMERO 051 como PRESIDENTE y Patricio Emilio Yanouch Páez, inscrito bajo REGISTRO MERCANTIL NUMERO 050 como GERENTE de la compañía, ambos son de nacionalidad ecuatoriana.

La representación legal y administración de la compañía con RUC: 1591703192001, está a cargo del ingeniero Patricio Yanouch Páez quien desempeña el cargo de Gerente General. La razón social es CONSTRUCCIONES, MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. “CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.”

OBJETO: La compañía tiene como objeto, la construcción de obras civiles, y, todas las actividades que tienen relación con la construcción de obras civiles.

DURACIÓN: El plazo de duración de la compañía es de quince años, la cual podrá disolverse o liquidarla por resolución unánime de los socios antes del vencimiento del plazo, o ampliar el mismo si así lo consideran conveniente a sus intereses.

DEL CAPITAL SOCIAL: El capital social de la compañía es de \$ 5,000.00 dólares americanos, dividido en cincuenta participaciones de cien dólares cada una, capital que ha sido aportado por los socios constituyentes de la siguiente manera:

Cuadro 1

Cuadro de participaciones

Socios	N. Participaciones	Valor por participación	Capital suscrito.
Patricio Emilio Yanouch Páez	25	\$100	\$ 2,500.00
Cristian Darwin Yanouch Páez	25	\$100	\$ 2,500.00

Elaborado por: Cristina Gaona

Fuente: Escritura pública de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA.

En consecuencia el capital social, se encuentra íntegramente suscrito el mismo que ha sido pagado en el cien por ciento.

NACIONALIDAD Y DOMICILIO: La compañía tiene nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal en la ciudad de Archidona, pero podrá establecer sucursales, agencias o delegaciones en otras localidades o ciudades de la Republica.

1.1.2. Objetivos de la Empresa

- Satisfacer a cabalidad las demandas de sus clientes desarrollando y ejecutando las responsabilidades comprometidas bajo estrictos estándares de calidad.
- Adaptamos nuestras tareas a la normatividad que cada uno de los clientes determinen su Gestión empresarial.

- Promover el crecimiento sostenido, mediante la participación personalizada en cada uno de los proyectos.
- Brindar la asistencia técnica en la formulación, evaluación, gestión y ejecución de proyectos industriales, sociales y de desarrollo.
- Asesorar en la creación de soluciones técnicas de primer orden.
- Proveer equipo caminero y maquinaria pesada de última generación, en la cantidad y tiempo demandado por los más exigentes clientes.
- Ejecutar obra civil en cualquier lugar del territorio ecuatoriano.
- Garantizar cumplimiento y precios justos debido a que CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., es propietaria de su infraestructura y equipo.
- Brindar atención personalizada con personal especializado de alta experiencia

1.1.3. Reseña histórica

La compañía fue creada en el año 2005, su actividad es la construcción de obras civiles, entre sus principales actividades tenemos:

- Construcción y mantenimiento de vías
- Construcción y mantenimiento de edificios
- Construcción y mantenimiento de obras de saneamiento ambiental
- Puentes carrozables
- Pasarelas, construcción e instalaciones de redes eléctricas
- Importación - venta y alquiler de maquinaria
- Transporte y provisión de repuestos para mantenimiento de equipo caminero.

Su domicilio principal se ubica en el Barrio Antonio Cabri, Calle Batallón Chimborazo y 12 de febrero – Archidona – Provincia de Napo.

Inicia sus actividades económicas aproximadamente en el año 2002 como un negocio familiar adquiriendo un pequeño tractor usado, con el cual empiezan a trabajar en obras rurales del Gobierno Provincial de Napo y Municipio de Tena.

Al siguiente año adquirieron más maquinaria usada, la cual era reparada por los integrantes de la familia Yanouch que es su mayoría son mecánicos, el negocio se basaba principalmente en la compra de maquinaria usada para ser reparada, con el paso del tiempo fueron incrementando mayor capital y participando en obras mucho más grandes.

Para el año 2005 se constituyeron legalmente como una compañía, teniendo así la oportunidad de trabajar en obras de empresas petroleras y no petroleras muy importantes, lo cual permitió un mayor incremento de capital y de la adquisición de maquinaria nueva, por lo que se encuentra en un proceso de constituirse como sociedad.

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA., ha mantenido contratos de mejoramiento de vías, alcantarillado, construcción de estadios, construcción de acceso y plataforma petrolera, construcción de la planta de Tratamiento de Aguas Residuales (Yuralpa), Cellars y Cubetos de combustible, con el Honorable Consejo Provincial de Napo, Gobierno municipal de Archidona, Tena y Arosemena Tola, Petroamazonas, Ivanhoe Energy Ecuador INC., Compañía Azul.

En la actualidad CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA., cuenta con la capacidad técnica, administrativa, con la infraestructura y equipamiento para ejecutar una completa gama de servicios y soluciones bajo requerimientos y estándares de calidad.

1.1.4. Organización

La estructura organizacional de una empresa establece la jerarquía, autoridad, la responsabilidad de quienes colaboran dentro de la entidad con el fin de conseguir un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes formas, dependiendo de sus objetivos, de los medios y del entorno en el que se desarrolla.

Es una representación gráfica por medio de organigramas, de la ubicación de las áreas, las líneas de autoridad y asesoría y los niveles jerárquicos existentes en la empresa. Existe una variedad de formas para diseñar organigramas, las más comunes son:

- Verticales.- desagrega los niveles jerárquicos en forma escalonada de arriba hacia abajo desde el titular.
- Horizontales.- las unidades departamentales se despliegan de izquierda a derecha y las jerarquías se las ordena en forma de columnas.
- Mixtos.- utiliza combinaciones horizontales y verticales, en caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- Circular.- la máxima autoridad se ubica en el centro y alrededor en círculos concéntricos, los cuales constituyen los niveles de la organización.

A continuación se presenta la estructura organizacional, funcional y personal que está vigente en CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.

1.1.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El organigrama estructural es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen". (Franflin, 2009).

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., está conformada por cinco departamentos que son:

- Departamento de Seguridad Salud y Ambiente
- Departamento Administrativo
- Departamento de Obras y Servicios
- Departamento de Responsabilidad Social Empresarial
- Departamento de Planificación y Presupuesto.

A continuación se expone la representación gráfica estructural de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., vigente desde el año 2005.

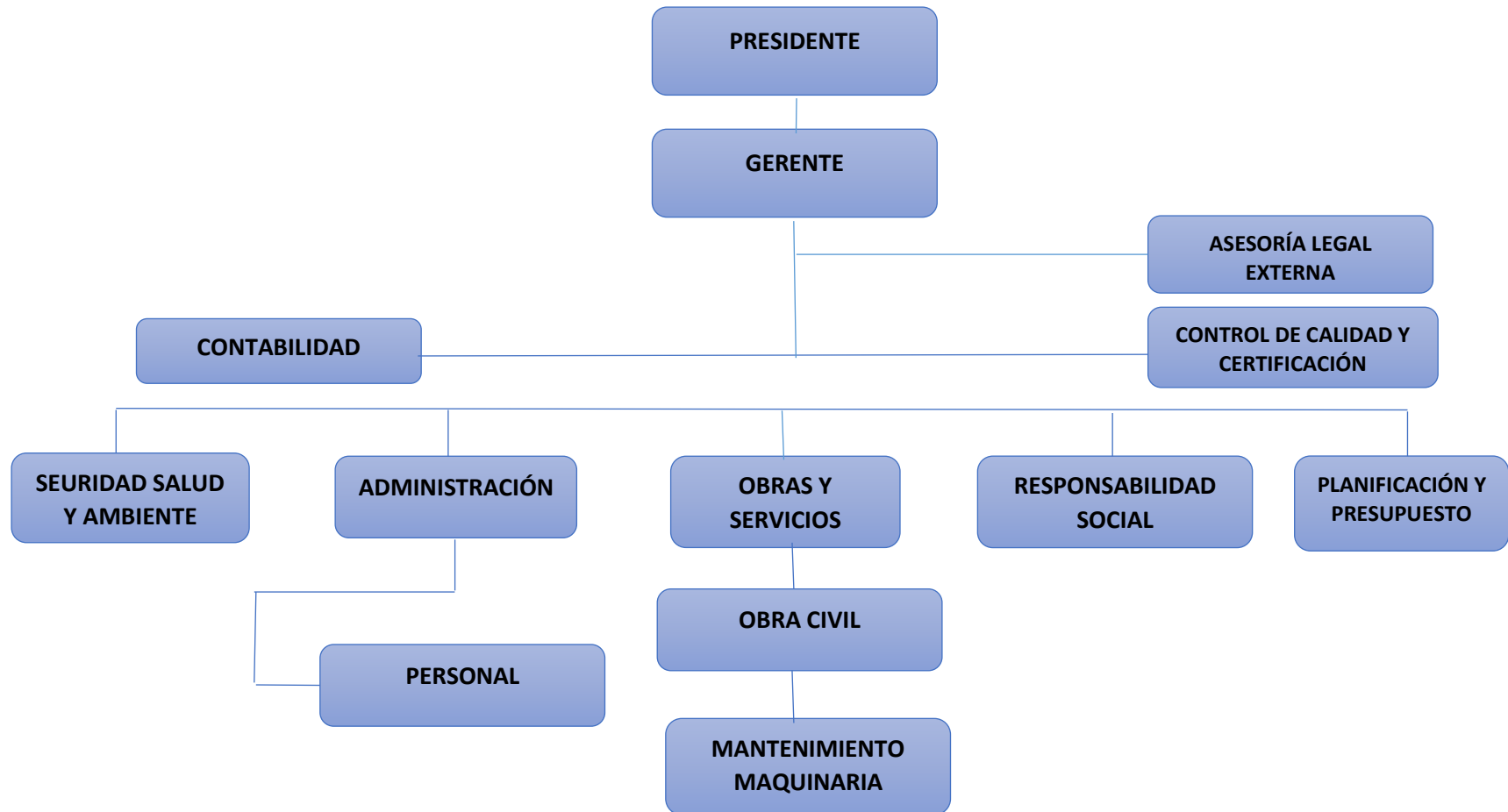


Figura 1. Organigrama Estructural CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.

Elaborado por: Cristina Gaona

1.1.4.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL

El organigrama funcional parte del estructural, incluyendo las principales funciones que debe desempeñar cada unidad departamental y como se interrelacionan. Además es una herramienta para el proceso de capacitación y la representación general de la organización.

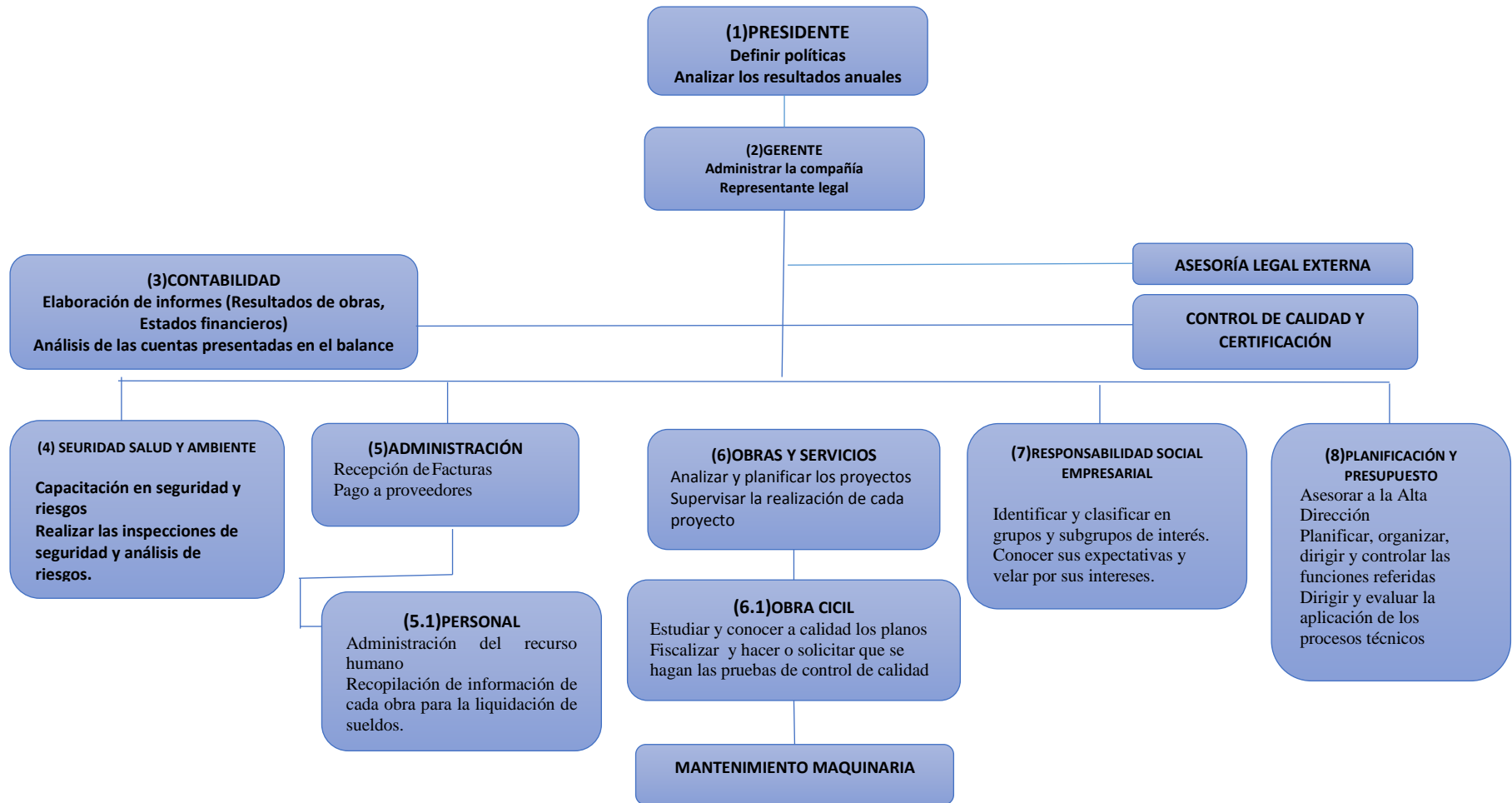


Figura 2 Organigrama Funcional CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA.

(1) Presidencia

Le corresponde conjuntamente con el Gerente administrar la Compañía y deberán suscribir las actas de las Juntas Generales de socios y los certificados de aportación. Las principales funciones son:

- Definir la política de producción
 - Objetivos de la empresa
 - Capacidades
 - Volumen de obra previsible
 - Beneficios previstos
- Estudiar la política de mercado
- Fijar la política financiera
- Estudiar la política fiscal
- Definir la política de recursos humanos y salarios dentro de la empresa
- Evolución organizativa y técnica
- Fijar programas y objetivos anuales
- Analizar los resultados anuales y compararlos con los previstos
- Controlar de forma continua las previsiones de producción, presupuestos, inversiones, salarios y beneficios.
- Valorar nuevos campos de actuación.

(2) Gerencia General

El gerente es la máxima autoridad de compañía y tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la misma, correspondiéndole las siguientes atribuciones y funciones:

- Velar por el desarrollo armónico de la organización, por el compromiso e involucramiento de las personas.
- Responsable legal de la empresa ante entidades y organismos internacionales.
- Responsable de la coordinación general de la empresa.

- Responsable de la contratación de colaboradores de alto nivel jerárquico
- Responsable directo de la relación con instituciones financieras
- Supervisar el trabajo de los funcionarios, trabajadores y colaboradores.

(3)Contabilidad

- Elaboración de fondos por rendir, préstamos de oficina y obras.
 - Informes de rendiciones de obras por Administración
 - Impuestos
 - Digitación de facturas de compras y ventas en los diferentes libros
- Informes
 - Elaboración de informes preestablecidos por el contador de la empresa.
 - Resultados de obras
 - Balances Generales
 - Análisis de cada una de las cuentas presentadas en el balance

(4)Seguridad salud y ambiente

- Revisar y actualizar los procedimientos de trabajo conforme a la normativa en vigor.
- Participar en la elaboración del programa anual de seguridad, salud y medio ambiente.
- Ejecutar y adecuar las normas nacionales en vigor relacionadas con el Sistema de gestión en Seguridad Ocupacional.
- Análisis e investigación de los accidentes.
- Implementar, gestionar y administrar la ejecución de los planes de seguridad de la compañía.
- Asesorar al área de operaciones para la mejora conforme a la legislación vigente y normativas adoptadas.

- Realizar las inspecciones de seguridad y análisis de riesgos.
- Análisis de los incidentes.
- Capacitación y asesoría en temas de seguridad y análisis de riesgos.
- Asesoramiento al personal sobre seguridad

(5)Administración

- Recepción de Facturas
 - Receptar, revisar y registrar todas las facturas y estados de pago recibidas en la empresa.
- Distribución interna:
 - Contabilidad:
 - Entregar en carpetas ordenadas por obras al departamento de contabilidad para que sea registrada contablemente con cargo a centro de costo respectivo.
- Pago de Proveedores:
 - Responsable de entregar los pagos, solicitar la copia cesible y exigir la cancelación de todas las facturas de proveedores y subcontratos de la empresa.

(5.1)Personal

- Recuperar, desde cada obra, la documentación necesaria para confeccionar los sueldos mensuales del personal.
- Velar para obtener la información adecuada y oportuna para la liquidación de sueldos desde cada obra.

Velar para evitar cualquier atraso en el pago de las remuneraciones.

6) Obras y servicios

- Administrar la construcción de un proyecto conforme al presupuesto aprobado, las especificaciones técnicas, los plazos acordados y la normativa legal aplicable.
 - Planificar y realizar el proyecto.
 - Manejo del presupuesto y control de gastos.
 - Control del seguimiento y evolución del proyecto.
 - Velar para que se construya de acuerdo a las especificaciones técnicas del proyecto y de acuerdo a la normativa legal.
 - Evaluación de subcontratistas y recomendación para adjudicación.
 - Velar por el cumplimiento de todas las obligaciones previsionales.
 - Revisar que se cumplan todas las indicaciones de seguridad que indican las normas aplicables, como así también lo instruido por el Experto en Seguridad de obra.
 - Controlar planillas de sueldos entregadas por administrativos de obra, asegurándose que la remuneración a pagar se ajuste al valor fijado en contrato de trabajo.

(6.1)Obra Civil

- Supervisar en forma continua y permanente la labor del contratista en toda la extensión de la obra.
- Estudiar y conocer a calidad los planos y especificaciones de la obra, y comunicar y solicitar autorización para efectuar cualquier modificación al proyecto, coordinado con el proyectista de la misma y con el organismo ejecutor estas modificaciones al proyecto.
- Suspender provisionalmente la obra total o parcialmente cuando, agotados todos los recursos, el hecho de continuar su ejecución determine la mala calidad obra, se ponga en peligro la seguridad de las personas en relación con los trabajos o se ocasionen perjuicios al propietario o a terceros.
- Verificar que los recaudos constitutivos del proyecto: planos, especificaciones, presupuestos, cómputos, etc., suministren los elementos necesarios y suficientes para la correcta ejecución de la obra, detectando las anomalías que hubiere.

Efectuar la fiscalización y hacer o solicitar que se hagan las pruebas de control de calidad que se consideren necesarias a los materiales en cualquier momento de su colocación en obra.

Control de Calidad y Certificación

- Mantener vigente la certificación ISO y su respectivo manual de Calidad
- Aplicar, en toda la organización, lo indicado en el Manual de Calidad.
- Hacer respetar en toda la organización, lo indicado en el Manual de Calidad.
- Liderar y guiar la puesta en práctica de lo dispuesto en el manual.
- Crear actividades para divulgarlo.
- Realizar actividades puntuales de capacitación.
- Gestionar la aprobación de documentos, por parte de la gerencia.
- Incentivar constantemente las necesidades de mejorar, donde sea posible, a partir de las no conformidades y o acciones preventivas.

(7) Responsabilidad Social Empresarial

- Identificar y clasificar en grupos y subgrupos de interés, de la forma más detallada posible.
- Obtener información sobre sus expectativas, demandas e intereses, a través de reuniones, investigaciones, entrevistas, buzones de sugerencias, observación, etc.
- Identificar el impacto en acciones de la empresa con los stakeholders.
- Establecer un modelo de respuesta y comunicación.
- Realizar un trabajo conjunto en reuniones, grupos de trabajo, comisiones.
- Colaboración en proyectos comunes.
- Participación en el proceso de planificación de la RSC.

(8) Planificación y Presupuesto

- Asesorar a la Alta Dirección en aspectos relacionados a los lineamientos de política de Presupuesto y Planificación.
 - Dirigir la formulación, control y evaluación de los planes y presupuesto de la compañía.
 - Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones referidas a los Sistemas Administrativos de Presupuesto y Planificación.
 - Sustentar el Proyecto del Presupuesto Institucional ante el Consejo de administración.
 - Dirigir y evaluar la aplicación de los procesos técnicos y dispositivos legales de los Sistemas Administrativos de Presupuesto y Planificación.
 - Emitir informes y opiniones sobre temas referidos a presupuesto y planificación.

1.1.4.3. ESTRUCTURA DE PERSONAL

A continuación se presenta la estructura del personal de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., el cual está vigente desde el año 2005.

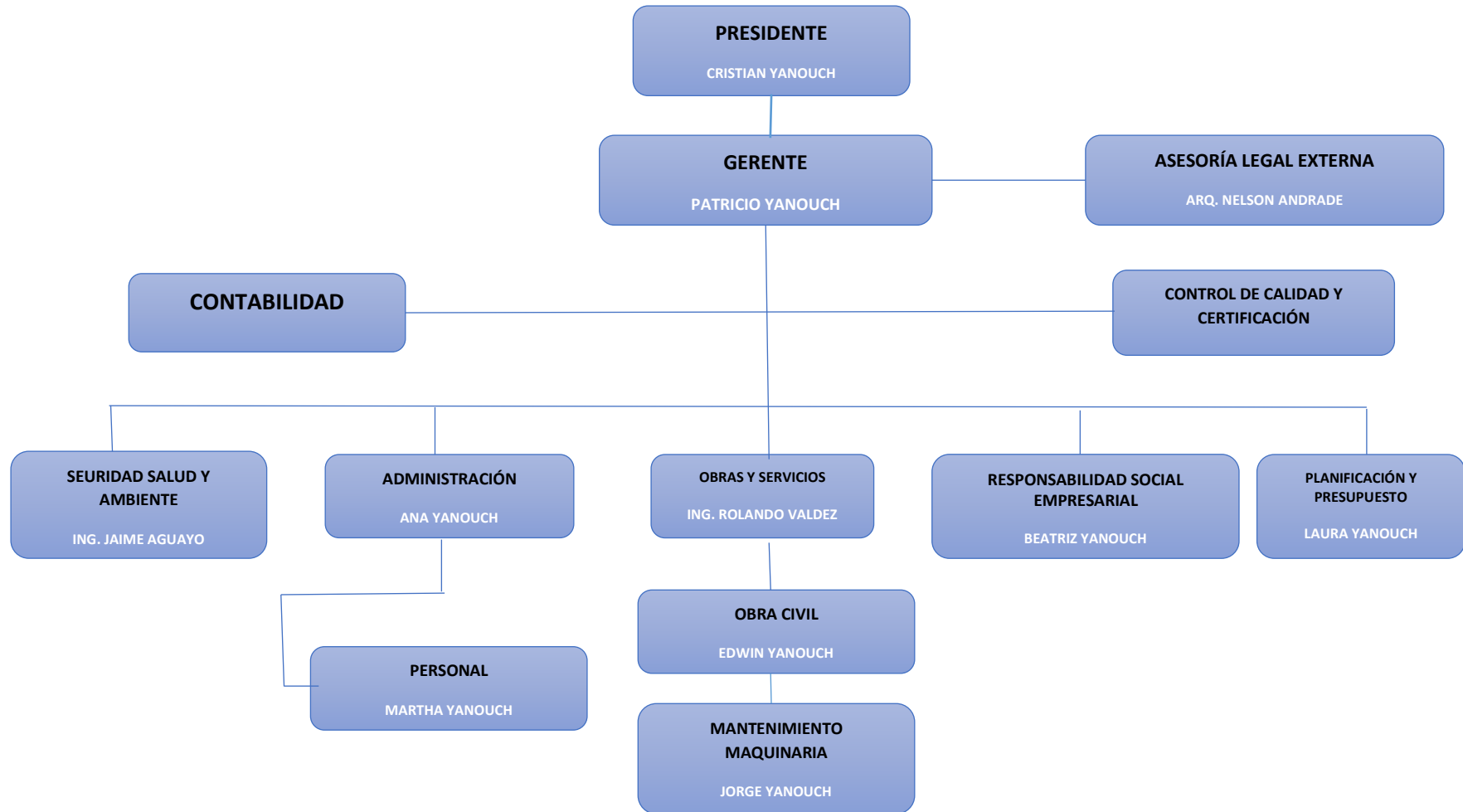


Figura 3 Organigrama Funcional CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA.
Elaborado por: Cristina Gaona

1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional permitirá orientar las decisiones de la gerencia tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos tanto del entorno como de la empresa, con el fin de lograr mayor productividad en la misma, a través de la búsqueda constante de competitividad.

1.2.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es un estudio pormenorizado de los procesos, estructura, organizacional, personal, imagen, credibilidad, eficiencia y eficacia en las operaciones, orientado a establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.

A continuación se presenta un análisis de las principales áreas de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., tomando en consideración los procesos administrativos existentes en cada uno de ellos.

1.2.1.1 Gerencia Administrativa Financiera

Esta área engloba los procesos de Gestión de Recursos Humanos y Contabilidad

1.2.1.1.1 Gestión de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., está bajo la responsabilidad y dirección de la Gerencia Administrativa, la cual tiene como objetivo la gestión integral del personal desde que ingresan hasta que se retiran de la entidad.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades encaminadas a poner en funcionamiento, movilizar, y desarrollar a las personas que una organización necesita para el logro de sus objetivos, tomando en cuenta que son consideradas como los recursos activos de la empresa.

La fortaleza empresarial de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., está dada por la alta experiencia y trayectoria de su personal.

En el proceso de gestión intervienen todos los miembros de la organización, es decir la alta dirección con tareas de mando, los asalariados mediante la negociación de los contratos y los representantes del personal.

Para poner en funcionamiento el recurso más valioso de una organización, se necesita definir las políticas del personal articuladas con las funciones sociales, de modo que estén alineadas con los objetivos de la empresa; pero esto crea la necesidad de contar con métodos para conseguir, conservar y desarrollar al personal, lo cual se consigue a través de instrumentos administrativos y reglamentarios.

El área administrativa cuenta con las siguientes funciones:

Planificación del Personal.- Establece la necesidad de personal en cada una de las áreas con sus perfiles requeridos, el tipo de contrato a realizar y el respectivo costo.

Reclutamiento y Selección de Personal.- Parte de la necesidad de cubrir una vacante y una vez determinado el perfil del puesto, se busca al personal requerido a

través de anuncios en los diferentes medios de comunicación. Posteriormente el Gerente administrativo realiza una preselección de las hojas de vida receptadas concediendo entrevistas a aquellos considerados como idóneos. Según los resultados obtenidos en la entrevista se escogen a dos de ellos para trabajar en un periodo de prueba, conociendo sus habilidades, destrezas y conocimientos se determina cuál de ellos es el idóneo para el puesto.

Contratación.- Consiste en realizar todas las gestiones referentes a la contratación, lo cual implica la firma del contrato y el aviso de entrada al Instituto de Seguridad Social.

Gestión de Nomina.- Este proceso tiene como actividades el cálculo de roles, retenciones, horas extraordinaria y suplementarias de cada trabajador, es decir todo lo relacionado al cálculo de remuneraciones.

Capacitación y entrenamiento.- El personal nuevo es instruido en su puesto de trabajo por el empleado más idóneo. La capacitación es permanente para todos los niveles de la organización, debido a que el conocimiento reorienta hacia nuevas oportunidades dentro de la organización y la competitividad se logra cuando el personal es constantemente capacitado.

1.2.1.1.2 Contabilidad

Esta área se encarga del uso y manejo de los recursos financieros de la entidad, mediante la utilización de un sistema integrado que permite controlar los movimientos de cada una de las cuentas que intervienen en las transacciones.

Entre las principales funciones que realiza este departamento tenemos:

- Revisar los documentos que han sido elaborados, registrados en las áreas de compras, ventas y bodega de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y

SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.

- Analizar y conciliar los asientos de diarios registrados en el sistema contable con los movimientos de activos, pasivos, ingresos, costos y gastos.
- Elaborar las declaraciones de impuestos y realizar el pago en la fecha correspondiente cumpliendo las normas y reglamentos establecidos por el Servicio de Rentas Internas.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales, con el fin de controlar la disponibilidad de los fondos y la exactitud en los registros contables, de modo que sea posible tomar decisiones oportunas.
- Elaborar los estados financieros con información actualizada, que permita a la gerencia la toma de decisiones de manera oportuna.
- Mantener actualizado el detalle de cuentas por pagar a proveedores y realizar los pagos a través de una institución financiera para llevar un control permanente de los recursos.
- Administrar los sistemas que llevan los registros que configuran la contabilidad, y que permitan controlar e informar a las autoridades pertinentes sobre la situación patrimonial de la entidad.

1.2.1.2 Área de compras

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., al ser una empresa dedicada a la construcción de obras civiles, requiere de una gestión de compras apropiada y eficiente, que permita el uso adecuado de recursos y la entrega de obras justo a tiempo.

Las especialidades y servicios que CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA prestan son:

- Diseño y planificación de proyectos de infraestructura
- Topografía y CAD (Computer Assisted Drawing).
- GPS (Sistema de Posicionamiento Global de Precisión Milimétrica).

- Diseño civil vial, hidráulico, sanitario, estructural. CAE (Computer Assisted Engineering).
- Construcción civil y vial, movimiento de tierras.
- Control de obra y fiscalización.
- Planificación, construcción y fiscalización de obras civiles.
- Diseño e ingeniería para campamentos.
- Estudios y desarrollos de relaciones comunitarias y Responsabilidad Empresarial.

La compañía cuenta con maquinaria de renombre internacional de marcas como DOOSAN importadas de Corea, directamente atendidos por el fabricante, así mismo dispone de repuestos originales que garantizan la efectividad en el trabajo.

Para la construcción de obras la compañía requiere de materiales de ferretería, generalmente CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., no solicita cotizaciones a estos proveedores, sino que únicamente se realiza una negociación a crédito con un plazo de 30 días con el proveedor más allegado a la entidad.

Existen varios proveedores de suministros de oficina, de limpieza, de materiales de ferretería, de farmacia, de repuestos y maquinaria; con todos ellos se realiza negociaciones a 30 días de crédito. Las compras se efectúan previa la emisión de una orden de compra autorizada por la gerencia, caso contrario no podrá realizarse. Al vencimiento del plazo, el proveedor emite la factura y CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., realizar la cancelación con cheque.

Los procesos que se realizan en el área de compras son:

- Recepción de las facturas de compra enviadas por el encargado de bodega o de los diferentes fretes que ejecutaron una compra previa a la autorización.
- Verificar y conciliar las facturas con las órdenes de compra emitidas.
- Ingresar las facturas al departamento contable.

- Verificar el costo de los productos y los descuentos que este conforme a lo negociado.
- Elaborar un detalle de cuentas por pagar, que permita verificar el plazo de crédito y la asignación de recursos oportunamente.
- Solicitud de notas de crédito cuando fuere necesario y hacer conocer a los proveedores la existencia de inconformidades de ser el caso.
- Elaborar y emitir retenciones.

1.2.1.3. Área de bodega

Para llevar a cabo una gestión adecuada en esta área, se requiere cumplir con una serie de procedimientos que permitan el manejo adecuado de los recursos materiales.

El objetivo principal del área de bodega es proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios para la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos, pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

En la actualidad los controles que aplican CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., son empíricos, puesto que no cuenta con manuales de procesos en los cuales se describa las funciones y actividades que debe realizar cada funcionario.

En lo referente a inventarios, la empresa no cuenta con una adecuada segregación de funciones que permita, la recepción, registro, y custodia de materiales a ser utilizados en cada obra. A demás los materiales a ser utilizados, se solicitan vía telefónica y cualquier persona se encarga de solicitar la orden para efectuar la

compra de los mismos, no existe un registro de la recepción de dichos materiales, y menos aún regresan a bodega. Los materiales que regresan a bodega no son codificados, ni ordenados por clases, ni mucho menos son contabilizados; es así que cuando existe una nueva orden de entrega de materiales, simplemente se vuelven a comprar.

La documentación referente a facturas, órdenes de compra, transferencias de materiales y guías de despacho, no se entregan oportunamente al departamento contable, lo cual ocasiona demoras en el registro y actualización de la información.

Los materiales existentes en bodega no tienen una codificación que permita el fácil acceso a los mismos, además no hay un registro de las existencias en bodega.

1.2.1.4. Área de obra civil

El departamento de obra civil de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., tiene como función principal analizar y planificar cada uno de los proyectos de obra, además supervisar la realización de cada uno de ellos.

Cada proyecto se ejecuta con una licitación previa; es decir que no se conoce a ciencia cierta qué proyecto se llevara a cabo, sino es luego de los resultados emitidos por la entidad contratante.

A continuación se enlistan los proyectos que la compañía está desarrollando:

- Actualmente la compañía maneja la ejecución de 5 frentes y 2 mantenimientos viales con Petroamazonas.
- Un mantenimiento vial con GENTE OIL en Putumayo provincia de Sucumbíos.
- Expansión de una plataforma para explotación petrolera con GENTE OIL en el

bloque 53.

- Un movimiento de tierras para una comunidad en Yuralpa.

Todas las obras tienen un plazo de realización que varía entre los 30, 60 y un año plazo.

La compañía cuenta con Sistema interno, llamado SGI el cual permite controlar los procesos de cada proyecto tanto en el área administrativa y técnica.

1.3 ANÁLISIS EXTERNO

“El análisis del entorno es el marco conceptual de la planificación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia de la que se tenía hace una décadas.

Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y lo hábitos del consumidor o usuarios, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.” (Harvard Family Research Project, 2013)

Para poder introducir los cambios que la compañía necesita, se debe hacer un profundo análisis de la situación actual a la que se enfrenta, tomando en cuenta los factores económico, político y social que tienen influencia en la actividad que desarrolla.

El diagnóstico del ambiente externo permiten identificar los cambios conforme a su realidad actual y al comportamiento futuro de la compañía, estos cambios deben ser identificados en virtud de que, aquellos que producen un impacto favorable para la entidad, deben ser aprovechados como oportunidades; mientras que al tener un impacto adverso, se constituyen en una amenaza. Es importante realizar este análisis, porque puede servir como base para desarrollar un plan estratégico que permita el

crecimiento de la organización.

1.3.1 Influencias Macroeconómicas

Son fuerzas externas que influyen en las actividades de la compañía y sobre las cuales no se puede ejercer ningún control. Estas pueden afectar de forma significativa, de manera positiva o negativa, constituyéndose en oportunidades o amenazas.

1.3.1.1 Factor Político

El Ecuador ha vivido una constante inestabilidad política, donde ningún mandatario había logrado culminar su periodo de gobierno desde hace una década atrás, es así que para el 2007 con la elección del actual Presidente, economista Rafael Correa Delgado, quien ha sido reelecto por tercera ocasión, hemos tenido una administración constante, basada en los principios del socialismo, cuyo ambiente ha permitido conservar proyectos políticos y económicos a largo plazo, independientemente de si esta modalidad de socialismo se benefician o no para cada ciudadano.

Entre los años 2008 y 2010, el elevado precio del petróleo se ha mantenido constante y el actual mandante ha construido, escuelas, hospitales, carreteras de primer orden, ha invertido en programas de orden social, como salud y educación. A pesar de los elevados ingresos que nos proporcionan el oro negro, y la recaudación de impuestos, el Ecuador no cuenta con los suficientes recursos para financiar todos los proyectos sociales, por lo que ha recurrido a organismos internacionales; es por esto que la estabilidad política para este gobierno no está asegurada totalmente. A finales del mes de noviembre del presente año, el país está experimentando una baja significativa en el precio del petróleo, razón por la cual aún no se determina que tan estable continúe siendo este gobierno.

El proyecto político emprendido por el gobierno fue afianzado con las elecciones presidenciales realizadas en el año 2009 por decreto de la Asamblea Nacional, cuando el mandatario Rafael Correa obtuvo el 52% de los votos. Cuyo proyecto político se centra en desarrollar políticas encaminadas a fortalecer la cultura, el avance tecnológico y reducir la pobreza, lo cual le ha permitido mantenerse como gobernante hasta la actualidad.

El gobierno actual se ha interesado por realizar inversión pública favoreciendo al sector de la construcción a nivel nacional, lo cual ha generado un importante crecimiento de las empresas constructoras de obra civil como: puentes, carreteras, hidroeléctricas, inmobiliarias, aeropuertos, entre otros; situación que a CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., ha devuelto la confianza en el Estado como contratante de obra, aprovechando la oportunidad para ofertar servicios de civiles en la construcción de varias obras de importancia para el desarrollo del país. La compañía ha sido inscrita en el portal de compras públicas de la página del gobierno (I.N.C.O.P.), incorporándose como contratista en varias obras a nivel nacional, que han sido licitados y adjudicados bajo concurso público.

1.3.1.2 Factor económico

La inflación es un indicador macroeconómico que mide la variación promedio de los precios al consumidor en un periodo determinado, proceso económico proveniente de un desequilibrio en la producción y la demanda, causada por la subida constante de los precios de la mayoría de los bienes y servicios; y una pérdida del valor adquisitivo.

La inflación en el Ecuador tuvo una tendencia a la baja con respecto al año 2013, el cual cerró con una inflación de 2.70%, inferior al 4.16% de 2012 y la más baja en los últimos ocho años; mientras que para octubre del 2014 la inflación acumulada se ubicó en 3.33% con tendencia alcista.

Este indicador es aplicado para todos los sectores de la economía, y al ser aplicado al sector de la construcción, permite concluir que puede ser una amenaza para las empresas de este sector, ya que al subir los precios de los materiales de construcción afecta directamente al costo de la obra y a la utilidad de los contratantes.



Figura 4 : Evolución de la inflación anual

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

1.3.1.2.1 Índice de precios de la Construcción

El Índice de Precios de la Construcción (IPCO), es un indicador que mide mensualmente la evolución de los precios, a nivel de productor y/o importador, de los materiales, equipo y maquinaria de la construcción, para ser aplicados en las fórmulas polinómicas de los reajustes de precios de los contratos de la Obra Pública, de acuerdo a lo que dispone el Art. 83 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de

Contratación Pública.

Es un indicador que afecta de manera directa al sector de la construcción, ya que mensualmente registrado incrementos producidos en los precios de los materiales de construcción necesarios en la ejecución de obra. Actualmente presente una tendencia de alza con incrementos significativos.

IPCO

(BASE: ABRIL 12 / 2000 = 100.00)

SEPTIEMBRE 2013

GENERALIDADES

“El INEC desde abril de 1983, mensualmente, calcula los índices de precios de la construcción para lo cual investiga en 16 provincias a productores e importadores de aproximadamente 6.000 materiales que se utilizan en el sector de la construcción.

Los índices de precios de los materiales, equipo y maquinaria de la construcción se aplican en el reajuste de precios para compensar los incrementos de los costos de construcción, impidiendo así, que la obra pública se paralice en el país.

Con el propósito de contar con indicadores sintéticos que reflejen no sólo las variaciones de grupos aislados de materiales, sino la situación general del sector de la construcción, se presenta un índice global de materiales y equipos de la construcción. La serie cronológica de este índice arranca desde abril de 1983 y a partir del 12 de Abril del 2000, según la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, en función de la nueva base igual 100.00, correspondiente al lapso 13 de Marzo - 12 de Abril del 2000, y se incluye, además, cifras referentes al Índice de Precios al Consumidor -IPC - con la finalidad de visualizar con mayor precisión al proceso inflacionario del Ecuador.

Toda la actividad investigativa del INEC para la rama de la construcción tiene su base legal en la Ley de Reajuste de Precios del 30 de marzo de 1983, posteriormente, en la Ley de Contratación Pública, vigente desde el 16 de agosto de

1990 y actualmente la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública vigente desde el 4 de Agosto del 2008.

ANÁLISIS

La inflación que afecta específicamente a la construcción es similar a la inflación general que afecta al consumo de los hogares urbanos del país.

El Índice de Precios de Materiales, Equipo y Maquinaria de la Construcción IPCO al 30 de septiembre es de 236,03 puntos. Con ello, la variación porcentual del IPCO en lo que va del año llegó a -1,10% en tanto que el IPC en el mes de referencia alcanzó 144,00 puntos y la variación porcentual en lo que va del año llegó al 1,67%.

Si se comparan los actuales Índices Generales IPCO e IPC con los del mes anterior (236,67 y 143,19 puntos respectivamente), la variación mensual del IPCO en términos relativos es de -0,27% y la de IPC de 0,57% en su orden.

Así mismo, si se comparan los actuales Índices Generales del IPCO y del IPC con los de septiembre 2012 (237,34 y 141,58) puntos respectivamente, la variación en los últimos doce meses en términos relativos es de -0,55% y 1,71% en su orden”¹.

¹ (INEC) IPCO - Índice de Precios de la Construcción
Tríptico Mensual de Índices y Variaciones
No. 162 Septiembre - 2013
Quito - Ecuador

VARIACIONES PORCENTUALES MENSUAL , EN LOS ÚLTIMOS
DOCE MESES Y EN LO QUE VA DEL AÑO

IPCO E IPC EN EL 2013
(BASE IPCO : ABRIL/12 2000 = 100,00)
(BASE IPC : 2004 = 100,00)

MES	MENSUAL		EN LOS ÚLTIMOS DOCE MESES		EN LO QUE VA DEL AÑO	
	IPCO	IPC	IPCO	IPC	IPCO	IPC
Enero/13	0,39	0,50	2,04	4,10	0,39	0,50
Febrero	0,53	0,18	2,03	3,49	0,93	0,69
Marzo	0,34	0,44	2,42	3,01	1,27	1,13
Abril	-0,32	0,18	1,96	3,03	0,95	1,31
Mayo	-0,78	-0,22	1,15	3,01	0,16	1,09
Junio	-0,92	-0,14	0,18	2,68	-0,75	0,94
Julio	-0,08	-0,02	0,19	2,39	-0,83	0,92
Agosto	0,00	0,17	0,07	2,27	-0,83	1,10
Septiembre	-0,27	0,57	-0,55	1,71	-1,10	1,67
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						

VARIACIÓN PORCENTUAL
MENSUAL
DEL IPCO E IPC

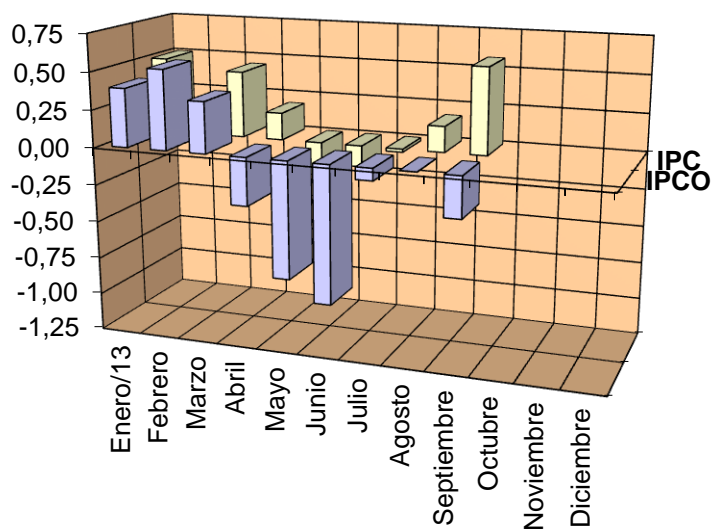


Figura 5. IPCO Variación porcentual mensual septiembre 2013
Fuente: IPCO. N° 62 SEPTIEMBRE – 2013

Cuadro 2

Índice General de la Construcción

AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
2000				101,57	104,03	113,17	113,28	114,30	114,53	114,80	114,94	115,76
2001	123,37	124,27	122,17	123,60	124,17	125,97	124,64	124,80	124,50	123,04	122,89	123,27
2002	125,64	126,46	126,71	127,07	127,18	127,38	127,43	127,71	128,65	129,12	128,30	129,21
2003	132,14	135,67	136,71	136,29	136,43	136,28	136,60	136,95	137,00	137,16	137,28	138,00
2004	141,53	144,85	149,13	152,82	157,37	158,80	158,89	159,83	160,29	162,58	162,73	162,21
2005	163,07	163,93	166,19	167,95	167,24	167,26	167,85	168,73	171,34	173,35	169,16	169,49
2006	171,82	172,52	174,20	177,51	182,34	184,65	186,25	186,25	184,58	184,69	185,35	185,68
2007	185,98	186,83	188,19	190,12	191,23	192,11	191,69	191,63	191,73	191,68	192,47	192,94
2008	195,82	200,86	203,34	211,13	215,22	222,42	227,71	229,54	228,67	227,31	222,16	216,86
2009	214,44	211,60	211,09	210,96	210,79	212,07	211,81	211,70	212,52	213,09	213,08	213,36
2010	214,39	214,93	215,82	216,35	216,86	216,82	216,36	216,95	217,43	216,85	216,99	217,52
2011	219,40	223,00	224,84	225,54	226,02	227,72	229,69	231,95	232,00	231,94	232,03	232,48
2012	234,80	236,07	235,99	236,29	236,33	236,43	236,22	236,51	237,34	238,34	238,62	238,66
2013	239,00	240,33	241,14	240,39	238,49	236,30	236,14	236,11	236,06	236,08	236,02	236,18
2014	235,60	236,51	237,41	237,19	236,66	237,71	237,96	237,76	237,42	237,01	237,55	237,86
2015	238,47											

Fuente: Ecuador en cifras. gob.ec

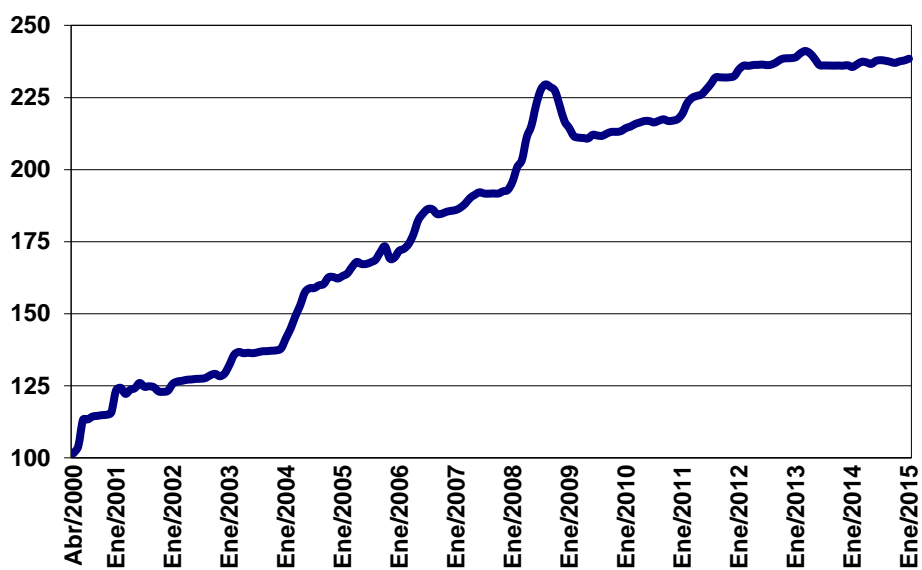


Figura 6 . Índice General de Precios de la Construcción

Fuente: Ecuador en cifras. gob.ec

1.3.1.2.2 Tasas de Interés

Las tasas de interés constituyen el precio del dinero en el tiempo, mientras más bajo sea el costo del dinero, más alto es el crecimiento económico porque incrementa el consumo y la demanda de bienes y servicios. El sector financiero en la actualidad ha incrementado la gama de créditos ofertados para el sector productivo, ofreciendo más facilidades y mayor seguridad.

El breve análisis realizado, permite mencionar que la actual tasa de interés activa referencial se ha mantenido en el 8.17%, al igual que la tasa de interés pasiva referencial que se mantiene en el 4.53%, lo cual significa para CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., una oportunidad de mercado debido a que no existe riesgo al solicitar créditos que ayudarán a la economía de la compañía.

Cuadro 3

Tasas de interés Activa y Pasiva

MES	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
mar-15	7.31 %	5.31 %
feb-15	7.41 %	5.32 %
ene-15	7.84 %	5.22 %
dic-14	8.19 %	5.18 %
nov-14	8.13 %	5.07 %
oct-14	8.34 %	5.08 %
sep-14	7.86 %	4.98 %
ago-14	8.16 %	5.14 %
jul-14	8.21 %	4.98 %
jun-14	8.19 %	5.19 %
may-14	7.64 %	5.11 %
abr-14	8.17 %	4.53 %
mar-14	8.17 %	4.53 %
feb-14	8.17 %	4.53 %
ene-14	8.17 %	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Cristina Gaona

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR		
SISTEMA DE TASAS DE INTERÉS		
Para el período desde 2015-03-01 hasta el 2015-03-31		
Segmento de Crédito	Activa Referencial	Activa Máxima
Comercial Corporativo	7.31%	9.33%
Comercial Pymes	11.17%	11.83%
Consumo	15.94%	16.30%
Vivienda	10.61%	11.33%
Microcrédito acumulación ampliada	22.22%	25.50%
Microcrédito acumulación simple	25.02%	27.50%
Microcrédito Minorista	28.21%	30.50%
Productivo Empresarial	9.43%	10.21%
Sobregiros		16.30%

Figura 7. Sistema de tasas de interés
Fuente: Banco Central del Ecuador

1.3.1.3 Factor Social

1.3.1.3.1 Empleo, Desempleo y Subempleo

Es una ocupación realizada por las personas que representan la población económicamente activa, este es un indicador económico que se mueve al par con el desarrollo de país. Por otra parte el desempleo indica el porcentaje de desocupación que existe en un país, muestra la variación de la economía interna, como se mueven las masas de personas que se encuentran desocupadas o en busca de trabajo, sea por primera vez o cesantes de alguna actividad anterior.

En la actualidad los ecuatorianos enfrentan problemas de desempleo, aunque en menores porcentajes que los años anteriores, sin embargo este problema afecta progresivamente a los a la población generando trasladando del empleo al subempleo y a la desocupación.

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., en los últimos años ha incrementado fuentes de trabajo de mano de obra directa en diferentes en as de 10 ciudades del oriente ecuatoriano, ya se de albañiles, operadores de obra, obreros; generando mayores ingresos para cada una de las familias a las que

pertenecen. De igual forma se ha requerido de los servicios de personal administrativo, técnico, contratando a nuevos ingenieros de obra civil y otras áreas, quienes han salido de escuelas de educación superior y tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la compañía.

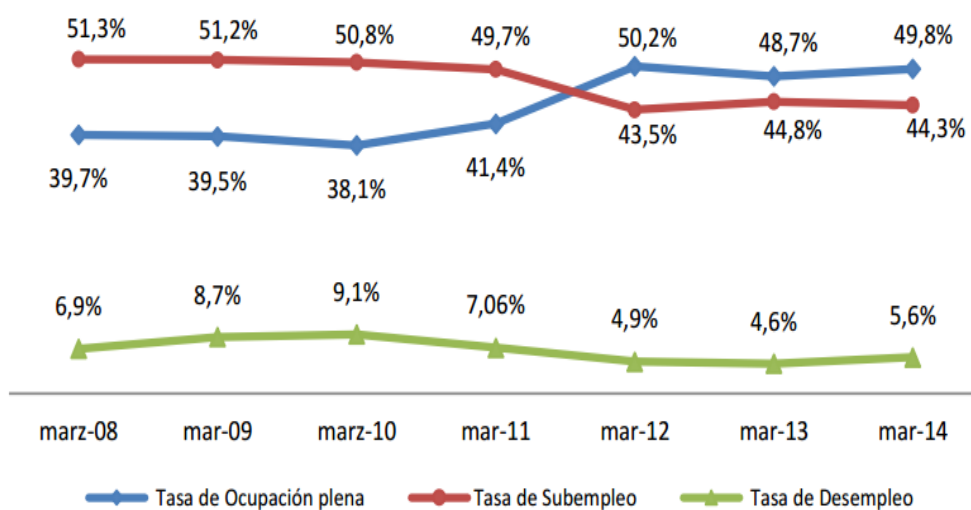


Figura 8 : Variación de, Empleo, Subempleo y Desempleo

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

1.3.1.4 Factor tecnológico

La implementación de la tecnología en las organizaciones permite la ejecución eficiente de las tareas, acelerar los procesos, optimizar recursos, acortar distancias; y, hacer un seguimiento y control minucioso, en cada una de las áreas de la empresa.

Para CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA., la tecnología es un factor determinante en la realización de las obras civiles que ha venido realizando a lo largo del tiempo, ya que puede obtener una serie de nuevos procesos mejorados que permiten la optimización de recursos materiales y

financieros. A demás constantemente realiza capacitaciones a su personal, sobre nuevas tecnologías, temas de actualidad, cuyo proceso se complementa con la contratación de personal altamente calificado, capaz de entregar sus conocimientos, destrezas y habilidades a favor de la compañía.

1.3.1.5 Factor legal

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., sustenta sus actividades bajo la observancia de una serie de leyes y reglamentos que la rigen, así mismo por la actividad económica que realiza, se encuentra sometida a las disposiciones y regulaciones emitidas por una serie de órganos de control, entre ellos tenemos:

Superintendencia de Compañías².- Al ser este órgano el ente que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario del país mediante sistemas de regulación y servicios, RIPCONCIV ha debido sujetarse a lo que determina este organismo y la Ley de Compañías con respecto a su conformación jurídica, adoptando la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada.

Ministerio del Trabajo³.- Este Ministerio propone, diseña, elabora, administra y fiscaliza las políticas laborales en todas las áreas de trabajo a nivel nacional, CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., debe someterse a esta secretaría de estado en lo que respecta al cumplimiento y observancia del Código de Trabajo, y demás leyes conexas.

² Superintendencia de Compañías <http://www.supercias.gob.ec>

³ Ministerio del Trabajo. gob.ec

Servicio de Rentas Internas (SRI)⁴.- La Ley de Régimen Tributario Interno, determina que será el Servicio de Rentas Internas el organismo responsable de recaudar tributos internos que ayuden a financiar el Presupuesto General del Estado.

Con fin de cumplir con las disposiciones emitidas por la Ley y este órgano de control SRI, CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., ha tenido que tramitar la obtención de su RUC: 1591703192001, en calidad de Contribuyente Especial, y de esta forma poder desarrollar su actividad empresarial sin impedimento legal alguno.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social⁵.- El I.E.S.S. es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia de la seguridad social, ésta se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. Para dar cumplimiento, CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., se constituye como patrono de sus empleados y trabajadores procediendo con el pago puntual y regula de los aportes patronales y personales y los fondos de reserva de cada uno de sus trabajadores.

Realizado el análisis externo de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., a continuación se detalla las oportunidades y amenazas existentes.

⁴ Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

⁵ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, www.iess.gob.ec

Cuadro 4**Análisis externo e interno (FODA) de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Profesional técnico que trabajan directamente con CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. - Equipos propios y un sistema de mantenimiento moderno y eficaz. - Atención personalizada de sus propietarios, para garantizar la calidad del servicio. - Capacidad de transporte y movilización de equipos y maquinaria, factor que reduce costos en operaciones. - Amplia experiencia y trayectoria de su personal. - Capacidad técnica, administrativa, infraestructura y equipamiento para ejecutar una gama de servicios y soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en el sector de la construcción a nivel nacional. - Es una empresa con reconocimiento y credibilidad en el sistema bancario. - Inversión extranjera y del gobierno en proyecto de infraestructura. - Certificaciones de calidad, seguridad, salud y ambiente. - Reconocimiento a nivel local y nacional por el cumplimiento de contratos y la excelente relación con sus clientes. - Educación superior de calidad, que satisface los requerimientos y necesidades del mercado ocupacional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con manuales de funciones, ni de procesos que indiquen las responsabilidades y actividades a realizar principalmente en las áreas de compras, bodega y construcción. - No se aplica ninguna metodología que permita evaluar los riesgos en forma oportuna. - No se realizan evaluaciones al personal para que garanticen la eficiencia en los procesos. - Falta de políticas y estrategias en cada departamento, que permitan la consecución de los objetivos de la compañía. - No existe un código de ética, que establezca una cultura organizacional basada en los controles. - Inexistencia de políticas de manejo de materiales en bodega, y de resguardo de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad de la política económica por parte del gobierno. - Normativas que afectan en el costo de los proyectos, y en los precios de los materiales de construcción. - Licitación con precios bajos, sin tomar en cuenta el alza de precios en los materiales o subcontratos. - Cambios constantes en la política salarial por parte del gobierno, lo cual afecta en el costo de contratación de mano de obra. - Aparición de nuevas empresas en el ámbito regional y nacional, con tecnología de punta, dedicadas a la actividad de la construcción.

CAPITULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. MISIÓN

La misión constituye un punto muy importante dentro de la planificación estratégica de una organización, puesto que se constituye en una guía consistente en la toma de decisiones de la gerencia.

Es por esto que la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (RM, 2008, pág. 58)

A partir de la misión se establecen los objetivos, los mismos que son los que guiaran a la organización, así como también indica en términos generales, los límites en los cuales desarrolla sus actividades.

Motiva e inspira a todo aquel que tiene un profundo interés en el desarrollo de la organización, lo cual se logra a través de la estrategia, la misma que señala la dirección en la que debe desplazarse, los factores que determinan que productos o servicios deben ofrecerse y cuáles son los mercados potenciales.

A continuación se transcribe la misión de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.

“Somos una empresa dedicada a la construcción de obra civil, que ofrece a sus clientes ejecutar todos los proyectos, buscando los más altos niveles de satisfacción y conformidad, fomentando el crecimiento y desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad local y regional, basado en los valores de salud, seguridad, ambiente y calidad en el trabajo. Nos encontramos comprometidos con el desarrollo constante de nuestro personal, mantener excelentes relaciones con nuestros proveedores y lograr el máximo nivel de rentabilidad para los socios”.

2.2. VISIÓN

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (McGraw, 2000). No basta con determinar lo que la empresa está haciendo hoy para establecer el futuro de la misma, sino se implementan los cambios necesarios a través de una dirección estratégica a largo plazo.

La compañía deberá considerar que hacer para satisfacer las necesidades de sus clientes en el futuro, y como deberá configurar sus negocios para ser próspera y crecer. “Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas” (RM, 2008).

A continuación se cita la Visión de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.

“Ser la empresa constructora líder en el país, cumpliendo todos los retos empresariales, con responsabilidad social, legal y técnica, como pilar fundamental de sus actuaciones”.

2.3. OBJETIVOS

Los objetivos son el medio por el cual la compañía se propone lograr la visión establecida. Son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar en un período de tiempo determinado, mediante el uso de los recursos que dispone o con los que aspira disponer.

Es de vital importancia el establecimiento de objetivos para el éxito de una empresa, porque determinan un curso a seguir y son una fuente de motivación para los miembros de la organización.

“Son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del período es posible determinar si el objetivo se cumplió o no. La meta de todo administrador es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa ganancias). Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas” (EDWIN, 2013).

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., está estructurada por áreas y en cada una de ellas se ha elaborado conjuntamente con los directivos y jefes de áreas los siguientes objetivos.

2.3.1. Área de Contabilidad

General

- Proveer información de los hechos económicos, financieros originados en la compañía, continuamente y en forma ordenada, sobre el desenvolvimiento de la misma en cuanto a sus metas y objetivos trazados; con el fin de llevar cuenta y razón de movimiento de los recursos empresariales.

Específicos

- Proporcionar información ordenada y sistemática sobre la situación económica-financiera de la compañía.
- Registrar en forma clara y oportuna todas las transacciones, con el fin de disponer de los estados financieros a tiempo para la toma de decisiones.
- Generar los reportes y anexos exigidos por los órganos de control de forma oportuna, para así evitar sanciones o multas que afectas a la compañía.
- Proporcionar continuamente una imagen fiel de la situación financiera de la entidad.
- Determinar las utilidades o pérdidas al final de cada ciclo económico, así como prever las probabilidades futuras del negocio.
- Actuar como comprobante fidedigno en todo acto jurídico, en el cual la contabilidad tenga fuerza probatoria según la ley.
- Archivar de forma cronológica los documentos fuente que sustentan las transacciones de la empresa, ante los entes de control y las partes interesadas.
- Recopilar a tiempo de cada departamento de la organización la documentación que respalde sus operaciones.
- Cumplir con las disposiciones legales vigentes, obligaciones tributarias y patronales manteniendo una imagen corporativa de responsabilidad social empresarial.
- Preservar la aplicación de las normas y principios contables, que permitan administrar de manera eficiente y transparente los recursos disponibles.

- Gestionar eficientemente el cronograma de pagos de obligaciones, desembolsos.
- Establecer y gestionar adecuadamente las políticas de crédito y cobranzas, que permita mantener la liquidez y el cumplimiento de obligaciones.
- Enfocar las políticas y estrategias hacia el plazo, crédito, promociones, descuentos aplicados por la competencia, con el fin de no dar ventajas en el mercado.

2.3.2. *Área de compras*

Específicos

- Asegurar que los materiales, herramientas y suministros, tengan una continuidad dentro de la organización, de modo que sea posible reducir costos.
- Gestionar la reducción de costos generando un aumento en la productividad, y rentabilidad en las operaciones.
- Gestionar un buen control de inventario, a fin de negociar por volumen de compra.
- Buscar alternativas a las fuentes de suministro que ya tenemos, que permitan aumentar la capacidad de negociación, y así minimizar el costo de los materiales.
- Optimizar las relaciones con los proveedores, para poder llegar a un acuerdo que nos permita conseguir el mejor precio posible.
- Mantener un stock adecuado, a través del manejo de máximos y mínimos, que nos permita despachar los materiales, herramientas o suministros oportunamente.
- Revisar constantemente los movimientos del inventario, para mantener actualizados los stocks y sus registros.

2.3.3. *Área de Recursos Humanos*

Específicos

- Aplicar procesos mejorados que permitan lograr el cien por ciento de rendimiento del capital humano.
- Innovar métodos de reclutamiento fortaleciendo cada área con personal apto y capacitado.
- Dar a conocer a cada integrante de la compañía, la misión, visión, código de conducta, los manuales de procesos, la estructura organizacional y funcional, con el fin de aunar y comprometer esfuerzos en la consecución de los objetivos planteados.
- Establecer un proceso administrativo eficiente, con el fin llevar a cabo las actividades planificadas de manera óptima.
- Construir canales de comunicación hacia todas las áreas de la organización, para así poder acelerar los procesos, y alcanzar los resultados planificados.
- Impulsar la mejora continua en los procesos, a través de la supervisión constante, y la capacitación del personal.

2.3.4. *Área de Bodega*

Específicos

- Establecer procedimientos que permitan mantener un manejo adecuado de los materiales y herramientas, mediante técnicas de control interno, con el fin de expresar en términos reales los rubros existentes en inventarios.
- Mantener un inventario actualizado, valorado y cuadrado con la contabilidad, ya que los inventarios son parte importante del activo corriente de la compañía.
- Receptar verificar e ingresar los materiales y herramientas en el sistema establecido, así como adjudicar custodios y responsables, y velar por el mantenimiento y buen uso de los mismos.

- Establecer medidas de prevención para el manejo adecuados de los materiales existentes en bodega, con el fin de evitar riesgos.

2.3.5. Área de Construcción

Específicos

- Establecer la factibilidad de los proyectos y obras de construcción, a través de la investigación, diseño, y desarrollo de los estudios técnicos que fundamentan su realización, conforme a la normativa legal vigente y sobre la calidad requerida.
- Administrar las actividades del área de proyectos de construcción.
- Controlar y evaluar el desarrollo de los planes y programas, así como acciones de solución a los mismos, y proponer en coordinación con las áreas involucradas y de ser el caso replantear los objetivos y metas.
- Supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades de las áreas bajo su responsabilidad, así como el cumplimiento de sus objetivos y aplicación de normas de calidad y lineamientos establecidos por la compañía.
- Elaborar mapeo de las actividades ejecutadas en el departamento de construcción, en coordinación con las áreas responsables.
- Elaborar los formatos de documento que integran las actividades que se desarrollan en el departamento con el sistema de gestión de la calidad.

2.4. POLÍTICAS

La política es una actividad orientada a la toma de decisiones de un grupo, para alcanzar determinados objetivos. “La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben dónde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto”. (VASQUEZ, 2000)

Las políticas que se han desarrollado conjuntamente con los directivos de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., para el correcto desenvolvimiento de sus funciones, se detallan a continuación:

- Estamos comprometidos con la innovación y la calidad en busca de la mejora continua.
- La compañía construirá sobre cimientos sólidos de honestidad y confianza.
- La Dirección General tiene la convicción plena de que todo el equipo humano de la empresa comprende la trascendencia de las directrices de la compañía y las integrará en su estilo de trabajo.
- Las actividades se desarrollarán observando los requerimientos legales aplicables y otros requisitos que la empresa suscriba.
- El personal recibirá permanente formación e información adecuada en materia de prevención, con el fin de que la política preventiva sea conocida, desarrollada y mantenida al día por todos los niveles de la empresa.
- Los miembros de la organización desarrollarán un modelo de seguridad integrada de acuerdo con los avances tecnológicos, el cual será revisado en cada uno de los nuevos compromisos adquiridos fomentando la participación de todo el personal de la empresa e implementando los recursos necesarios.
- La Compañía realizará un conteo físico de los materiales de construcción de obras, en forma mensual para verificar que retornan los mismos a bodega.
- Se realizará una auditoría interna una vez al año, para verificar la observancia de los requisitos legales y contables en la documentación que respalde los movimientos de inventario, tanto en cantidades como de forma financiera.
- Todos los integrantes de la empresa actuarán bajo un código de ética.
- El personal técnico recibirá un curso de capacitación cuando sea contratado.
- La empresa se compromete a la plena satisfacción del cliente, para lo cual cumplirá con los estándares de calidad.
- La compañía mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el mercado y velar por los intereses de los stakeholders.
- La empresa cumplirá los requerimientos acordados con sus clientes.

2.5. ESTRATEGIAS

Gerencia.com (citado por Bruce, 2005) piensa que la estrategia “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”

Las estrategias desarrolladas para CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., son:

2.5.1. Estrategias administrativas

- Adoptar orientaciones de común acuerdo para promover y administrar con éxito la gestión organizacional.
- Formar equipos de trabajo con principios corporativos y criterios uniformes para el desarrollo de actividades.
- Fortalecer en los miembros de la organización una dinámica participativa que permita administrar acciones orientadas a dar solución a conflictos y problemas.
- Diseñar e implementar soluciones realizables en un marco de gestión estratégica.
- Propiciar un ambiente de trabajo alrededor de un plan estratégico que provea un cambio en la cultura organizacional.
- Crecer por medio de la concentración de esfuerzos en la producción de obra, de modo que la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente sean el motor de progreso.
- Atención personalizada al cliente mediante el seguimiento y mantenimiento continuo en las obras.

2.5.2. Estrategias Financieras

- Ampliar nuestro nicho de mercado a través de una página web, con el fin de atraer potenciales compradores y socios.

- Contar con la asesoría de personal calificado y experimentados en el manejo financiero.
- Crear fondos de ahorro que permita cubrir eventualidades inesperadas, o la inversión en nuevos equipos, maquinaria, o mejorar las condiciones ambientales de los trabajadores.
- Establecer un equilibrio entre precio y calidad de la obra al momento de prestar el servicio.

2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

2.6.1. Principios

“Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos” (Acción Democrática, 2006)

Calidad en el servicio

Compromiso con la Gestión de Seguridad, Salud, Ambiente y Calidad que proporcione el marco adecuado para garantizar un proceso permanente de mejora continua y satisfacción total del cliente.

Responsabilidad social Empresarial

Implica el desarrollo empresarial de la compañía, identificando los intereses de todos los grupos relacionados, de modo que se opere en armonía dentro y fuera de la organización.

Trabajo en equipo

Unir esfuerzos de los colaboradores, obreros, técnicos por medio de sus conocimientos, habilidades para el cumplimiento de los objetivos trazados.

2.6.2. Valor

Es una cualidad innata de cada ser humano, los valores se adhieren a las características físicas o psicológicas, se consideran atributos al objeto de una persona o grupo social.

Honradez

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., y todos sus integrantes serán siempre ejemplo de honestidad y respeto.

Integridad

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., y todos sus integrantes demostrarán integridad en el cumplimiento de sus tareas y obligaciones laborales y sociales

Responsabilidad

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., y todos sus integrantes se desempeñarán con responsabilidad en todas y cada una de las tareas encomendadas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

3. METODOLOGÍA SOBRE EL INFORME COSO ENTERPRICE RISK MANAGEMENT (ERM)

3.1. Antecedentes del Informe COSO

En 1985 se creó la Tradeway Commission, conocida como la Comisión Nacional para la Emisión de Informes Fraudulentos, con el fin de conocer las causas que han originado la propagación actual de emisión de informes fraudulentos. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Commission Tradeway, conocido como COSO, en 1985, seleccionó a Coopers & Lybrand para analizar el control interno.

En 1987 la Tradeway Commission solicita realizar un estudio que permita desarrollar una definición común de control interno y su marco conceptual.

En septiembre de 1992, se publicó el informe del Marco Conceptual integrado de Control Interno, es decir el estudio del COSO I. El llamado "INFORME COSO" sobre control interno, surgió para dar respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, proviene de la National Commission on Fraudulent Financial Reporting, la cual creó en Estados Unidos en 1985 el (Committee of Sponsoring Organizations) de la sigla COSO.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- Financial Executive Institute (FEI).
- Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Management Accountants (IMA).

El Informe COSO, trata de definir un nuevo marco conceptual del control interno, que permita integrar las definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Committee of Sponsoring Organizations, creó COSO, para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Existen en la actualidad dos versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004, publicada recientemente.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Internal Control - Integrated Framework, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

3.1.1. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, es una agrupación o comité creado en Estados Unidos en el año 1985 conformado por las instituciones mencionadas posteriormente, en donde se incluyen la participación de auditores internos, contadores, administradores y otros quienes reunieron la información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno a nivel mundial y presentó una visión actualizada de la materia, incluyendo el concepto que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y que ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales.

Dicho nombre fue adoptado debido a que se trata de un trabajo por más de cinco años, de varias instituciones ubicadas en aproximadamente cincuenta países. La comisión fue creada con el objetivo de tener un marco conceptual compuesto por diferentes puntos de vista acerca del Control Interno. El modelo es utilizado en varios países por varias organizaciones tales como bancos, organizaciones comerciales, manufactureras, de servicio y otras.

Organizaciones Involucradas:

Dentro de las organizaciones que participaron en la elaboración de dicho modelo se encuentran:

- a) American Accounting Association (AAA)
- b) American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- c) Financial Executive Institute (FEI)
- d) Institute of Internal Auditors (IIA)
- e) Institute of Management Accountants (IMA)

Dichas organizaciones publicaron el proyecto, en septiembre de 1992. A la vez, se ha tenido la participación del Instituto de Auditores Internos de España (IAI) y de Coopers & Lybrand de España.

3.1.2. Informe COSO

El informe COSO es un instrumento que contiene las directrices generales para la implementación, gestión y control de un Sistema de Control Interno, desde su publicación en 1992, por la gran acogida que tuvo se ha convertido en un estándar de referencia para todo lo que tiene que ver con el Control Interno.

Las exigencias de la Sarbanes Oxley sobre el control interno, recientemente ha activado el interés por los profesionales auditores y las finanzas.

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y todo el personal de la organización, ha sido diseñado con el objeto de proveer un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones, se relaciona con los objetivos del negocio, incluyendo el desempeño y metas de rentabilidad.

- Confiabilidad de los estados financieros, se relaciona con preparación y presentación de estados financieros confiables.
- Cumplimiento de disposiciones legales, se relaciona con el cumplimiento de leyes y normas legales.

El informe COSO tiene dos objetivos de vital importancia:

- Establecer una definición clara de control interno, con el fin de que sea utilizada por los interesados del tema.
- Plantear un marco de referencia de control Interno Idóneo, para que las entidades puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de control interno.

El informe COSO es aplicable al control interno de la organización, lo cual comprende el plan de la organización, el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren la protección de los activos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la empresa se lleve a cabo eficazmente cumpliendo las directrices planteadas por la organización.

3.1.3. Conceptos de Control Interno

El control interno se define como:

“Un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (Mantilla, 1998)

Henri Fayol definía el control como “la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos”⁶

La auditoría interna.- Trata al control interno, como el conjunto de técnicas, políticas y procedimientos determinados por las empresas para resguardar los activos, asegurar la eficiencia y eficacia de las operaciones, minimizar los riesgos de error y fraude, calidad en la información financiera, cumplimiento de disposiciones legales vigentes. Cuyo objetivo principal es ayudar a la gerencia en el cumplimiento de sus roles y responsabilidades por medio de las evaluaciones y recomendaciones efectuadas a los procesos analizados, así como en la toma de decisiones. Para lograr este objetivo la dirección debe cumplir con otros específicos que, consiste en: Supervisar el desempeño siguiendo un programa formulado acorde con las políticas y procedimientos direccionados al cumplimiento de los siguientes puntos:

- “Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar si todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.”⁷

El framework del control interno.- El framework tiene como objetivo principal ayudar a los gerentes, funcionarios de cualquier tipo de empresa a administrar eficientemente los riesgos relacionados al cumplimiento de objetivos. En vista de que el riesgo tiene diferentes connotaciones para diferentes personas, la meta consistía en integrar varias visiones en un marco integrado que establezca una definición

⁶ En su libro “Administración industrial y general”. Pag.142

⁷ GOMEZ LOPEZ, Roberto. Generalidades en la Auditoría Pag. 5

única, se identifiquen los componentes que lo conforman y se describan los conceptos clave.

Riesgos y oportunidades.- El informe Coso Enterprise Risk Management (ERM), ha sido planteado como un proceso, el cual es ejecutado por el Directorio, Gerencia y todo el personal de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla positiva o negativamente. La administración se lleva a cabo de acuerdo al apetito del riesgo, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en el logro de objetivos.

Gestión de riesgo empresarial.- Es un proceso continuo, llevado a cabo por todo el personal de la organización con la finalidad de poder identificar, evaluar, medir y reportar eventos que puedan afectar al logro de los objetivos organizacionales.

Proceso.- Comprende una serie de acciones que involucran las actividades de una entidad.

Personal.- los controles internos son ejecutados por todos los miembros de la organización, los cuales determinan los objetivos y ubican los mecanismos de control en cada proceso o actividad.

Seguridad razonable.- El control interno únicamente podrá ofrecer una seguridad razonable a los directivos y a consejo de administración, puesto que en todo control existen limitaciones inherentes a los procesos.

Objetivos.- Toda entidad establece los objetivos que desea alcanzar, junto con las estrategias necesarias para su consecución. Estos pueden ser generales para toda la organización y específicos cuando se trata de áreas dentro de la entidad.

3.1.4. Clasificación del Control

Dentro del control interno, los controles pueden ser administrativos o contables

“Los controles administrativos.- Se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes en una empresa vinculados a la eficiencia operativa y el acatamiento de las políticas de la Dirección y normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables.

Los controles contables.- Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguarda de los bienes activos y la fiabilidad de los registros contables”⁸

3.1.5. Cinco componentes del COSO

El marco integrado de control que plantea COSO está integrado por cinco componentes que funcionan de manera interrelacionada, los cuales son derivados del estilo de dirección e integrados al proceso de gestión.

- **Ambiente de control**

El ambiente de control enmarca las circunstancias relacionadas con el accionar de las personas en la entidad desde la perspectiva del control interno, las cuales determinan el grado en que los principios dominan sobre la conducta y los procedimientos organizacionales.

- **Evaluación de riesgos**

El control interno ha sido diseñado precisamente para limitar los riesgos empresariales que pueden afectar las actividades de las organizaciones. Por medio de la investigación y estudio de los principales riesgos y el nivel hasta el cual el control vigente los neutraliza se determina la vulnerabilidad del sistema.

⁸ MIRA NAVRRO, Juan Carlos Versión (2006). Apuntes de Auditoria, Pag 52

- **Actividades de control**

Son procedimientos específicos, considerados como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, enfocados a prevenir y mitigar los riesgos.

- **Información y comunicación**

Es necesario que todos los miembros de la entidad conozcan las funciones que deben desempeñar, pero también deben obtener información y comunicación en forma periódica, necesaria para la toma de decisiones de forma conjunta, hacia el logro de los objetivos.

- **Supervisión**

Corresponde a la alta dirección establecer una estructura de control interno eficiente, incluyendo la revisión y actualización constante encaminada a la mejora continua.

Componentes del Estudio COSO I

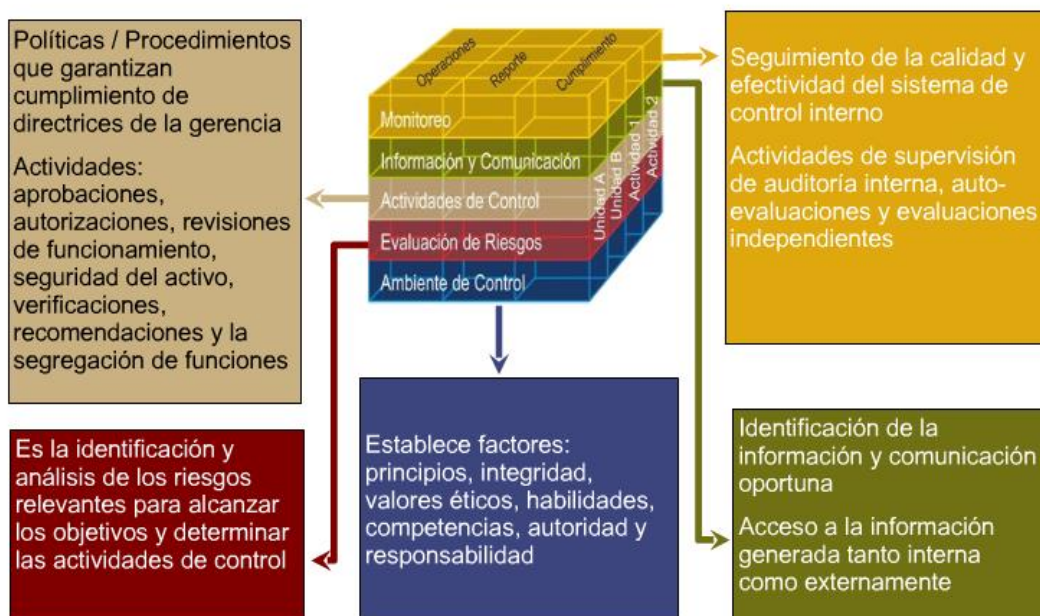


Figura 9 . COMPONENTES COSO ERM
Fuente: INFORME COSO

3.1.6. Metodología sobre INFORME COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

“El Committee of Sponsoring Organizations (COSO) es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo.

En 1992, el Comité emitió el framework sobre control interno, que se convirtió en un estándar ineludible a la hora de hablar sobre la forma de encarar el control interno en cualquier organización.

Tiempo después, el Comité emitió otro documento, denominado “Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework, que significa, Administración de Riesgos Corporativos, y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Si bien hasta ese momento muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoques para encarar la gestión de riesgos, y existía una gran cantidad de literatura al respecto, no había una terminología común para el tema ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos.

El COSO II vino a llenar ese vacío: al reconocer la necesidad de una guía definitiva para la gestión de riesgos, el Comité inició un proyecto en el año 2001, el cual fue liderado por PricewaterhouseCoopers y contó con la asistencia de un consejo compuesto por miembros de las cinco entidades patrocinantes del Comité. El framework, que finalmente fue emitido en el año 2004, define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM, sugiere un lenguaje común y provee guías para eficientizar las tareas”.⁹

⁹ La Administración del Riesgo Empresarial una responsabilidad de todos – Enfoque COSO. AMBROSENE, Mario, Pag 3. 2007

3.1.6.1. Objetivos del Control Interno

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización.
- Asegurar el cumplimiento de la Leyes, normas y reglamentos que rigen a la organización.

3.1.6.2. Principios del Control Interno

El control interno ofrece es un medio, no un fin, el cual ofrece únicamente una seguridad razonable, por lo cual se establecen unos principios generales de control interno:

- Fijar claramente las responsabilidades, con el fin de establecer delimitaciones para que el control sea eficiente.
- Elaborar manuales de procesos que permitan al personal alinear y cumplir disposiciones.
- Dividir el trabajo, de modo que una persona individual no debe tener a su cargo completamente una transacción comercial, porque puede cometer errores, y es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más persona.
- Entrenar continuamente al personal, ya que Un buen entrenamiento da como resultado mejor rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.
- Disponer de personal capacitado y calificado, con el fin de facilitar la ejecución y control de las operaciones.

- Mantener la independencia, evitando que los responsables del control, sean los que ejecuten las actividades de operación.
- Evaluar el desempeño oportunamente, para lograr el cumplimiento de objetivos en un tiempo determinado.
- Mantener el sentido de oportunidad, que garantice que el control sea preventivo, concurrente y posterior.

3.1.6.3. Elementos del Control Interno

El control interno basa sus principios en los siguientes elementos:

- Planificación
- Organización de Procedimientos
- Personal
- Autorización
- Sistema de información
- Supervisión

3.1.6.4. Importancia del Control Interno

El control es muy importante debido a que:

- “Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.”¹⁰

3.1.6.5. Procedimientos para mantener un buen Control Interno

- Definición clara y oportuna de metas y objetivos.
- Desarrollo adecuado de la estructura organizativa.
- Delimitación de responsabilidades.
- Segregación de funciones.
- Niveles y reglas de autorización
- Competencia idónea del personal, acorde a las funciones y responsabilidades otorgadas.
- Manejo documentado de procedimientos, las responsabilidades y sus limitaciones.
- Uso de indicadores de gestión.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de la información.

3.1.6.6. Evaluación del Control Interno

Para la evaluación existes varias técnicas y herramientas de control:

- Cédulas narrativas
- Flujogramas de procesos

¹⁰ Control y Fraudes, Estupiñán Gaitán. 2003. Pág. 27

- Cuestionarios
- Listas de verificación
- Matrices de riesgo y control
- Manuales de referencia de riesgo y control
- Técnicas de auditoría asistidas por un computador

3.1.6.7. Limitaciones de la Efectividad de un Sistema de Control Interno

- Interpretación errónea de las instrucciones
- No garantiza el éxito de la organización y el cumplimiento de objetivos.
- No asegura la eficiencia de la administración
- Se trabaja sobre transacciones repetitivas, no esporádicas.
- No proporciona una seguridad absoluta
- Costos elevados en los controles que garantizan la efectividad en las operaciones.

3.2. COMPONENTES Y FACTORES BÁSICOS DEL INFORME COSO ENTERPRICE RISK MANAGEMENT (ERM)

3.2.1. Conceptos clave en el nuevo marco del COSO

- Administración del Riesgo
- Eventos y Riesgos
- Apetito de Riesgo
- Tolerancia al Riesgo
- Visión de Portafolio de Riesgo

3.2.1.1. Administración de Riesgos Corporativos de acuerdo al marco

Es un proceso realizado por la alta dirección y todos los miembros de la organización en el establecimiento de la estrategia, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla, administrar los riesgos de acuerdo a su apetito, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos organizacionales.

3.2.1.2. Evento

Es un suceso imprevisto, que puede ser positivo o negativo para la entidad, es así que si es una situación positiva es considerada como oportunidad, caso contrario se convierte en un riesgo para la organización.

3.2.1.3. Definición de riesgo

Es la probabilidad de ocurrencia de un evento, que puede causar efectos negativos sobre los objetivos de la organización, puesto que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente.

3.2.1.4. Apetito de Riesgo

Representa el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuesto a enfrentar.

Sirve como una guía en el establecimiento de la estrategia, ya que la gerencia lo expresa como un balance entre: crecimiento, riesgo y entorno; además dirige la asignación de recursos y alinea la organización, personal, procesos e infraestructura.

3.2.1.5. Tolerancia al Riesgo

Delimita el límite máximo y mínimo de riesgo aceptado. La tolerancia al riesgo se puede medir en las mismas unidades que los objetivos relacionados.

3.2.1.6. Portafolio de Eventos

Cosiste en la elaboración de un inventario de los eventos, positivos y negativos, que posiblemente ocurrirán y que tendrán influencia sobre los resultados de la organización.

3.2.1.7. Origen Modelo COSO ERM – caso ENRON

3.2.1.7.1. Origen

A finales de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos empresariales, y una serie de irregularidades, que causaron grandes pérdidas a inversionistas, empleados y otros grupos de interés; nuevamente el Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework, llamado Coso II, así como sus aplicaciones asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un pilar sobre la identificación, evaluación y gestión del riesgo integrado.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control, sino que lo incorpora como parte de él, lo cual permite a las organizaciones mejorar sus prácticas de control o encaminarse hacia la implementación de procesos mucho más completos referentes a la gestión del riesgo.

3.2.1.7.2. **Enron Corporation**

Descripción de la Compañía

Enron era una compañía americana de la industria energética con sede en Houston, Texas. Surgió en 1985 por la fusión de las compañías Houston Natural Gas e InterNorth. Se dedicó fundamentalmente a la transmisión y distribución de gas natural y energía eléctrica a lo largo de los Estados Unidos y al desarrollo, construcción y operación de plantas de energía y oleoductos por todo el mundo. Adicionalmente, incursionó en el área de las comunicaciones, en la industria de la pasta de celulosa y el papel, adquirió compañías de agua, entre otras. Los Fraudes Corporativos y sus Repercusiones en el Mundo del Control Interno

En solo 15 años, Enron creció pasando de ser una pequeña firma de gas en Texas a ser el séptimo grupo empresarial de mayor valor en los Estados Unidos según la revista Fortune, empleando aproximadamente a 21.000 personas en más de 40 países y llegando a reportar una facturación superior a los 100 billones de dólares en el ejercicio económico 2001. La revista Fortune la galardonó como la firma más innovadora de América en el período 1996-2001 y la calificó en el 2000 dentro de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. Enron se acogió a la protección de bancarrota establecida por el Capítulo N° 11 del Código de Quiebra el 2 de diciembre del 2001, como consecuencia de un fraude corporativo de enormes dimensiones que golpeó duramente la reputación del sistema de negocios de los Estados Unidos.

El descubrimiento del fraude llevó el valor de la acción de Enron de U\$S 90 en agosto de 2000 a U\$S 0,26 en noviembre de 2001, haciendo perder millones de dólares a inversionistas de todo el mundo. Era una compañía demasiado buena para ser verdad.

Prácticas contables fraudulentas

La aplicación de políticas contables fraudulentas fue consecuencia de la falta de ética que caracterizó a la alta gerencia de Enron, la cual, cegada por la codicia, olvidó que su misión en la organización era la protección de los intereses de los accionistas. En este contexto, la compañía maquilló sus balances con el fin de ocultar su real situación económica y financiera. Año tras año declaraba en sus estados financieros importantes ganancias cuando en realidad la empresa daba pérdidas. Utilizando prácticas contables fraudulentas ocultó aproximadamente 600 millones de dólares en pérdidas y 630 millones de dólares en pasivos.

El colapso de la compañía sucedió cuando fue revelado que gran parte de sus beneficios e ingresos eran el resultado de operaciones con “Entidades con Fines Especiales” (en adelante “EFEs”), compañías off-shore controladas por Enron. Por intermedio de estas, la compañía también ocultaba pérdidas y se deshacía de unidades de negocios ya no rentables.

Enron había realizado inversiones en diversas compañías que no eran EFEs, y por lo tanto, las mismas eran incluidas en los estados financieros consolidados de la empresa. Cuando la inversión dejaba de ser considerada rentable, o perdían valor, las mismas eran transferidas a una EFEs para no reflejar dichas pérdidas en sus estados contables.

Enron, haciendo un uso no ético de una norma emitida por FASB, no consolidaba ni contabilizaba por el método del Valor Patrimonial Proporcional su participación en la EFEs y por lo tanto, evitaba reconocer las pérdidas generadas por la inversión. Dicha norma permitía no considerar como subsidiaria una EFEs que fuese poseída al menos en un 3% por un inversor externo a la empresa veces, por la “venta” de una unidad de negocios deficitaria, Enron reconocía una ganancia. Adicionalmente, el crédito generado por la transacción se cobraba con dinero que era solicitado en préstamo por la EFEs a una entidad financiera. Este proceso permitía a Enron

manipular su Estado de Origen y Aplicación de Fondos haciendo pasar el dinero obtenido en préstamo como dinero resultante de la venta de una inversión.

Otra maniobra era la venta de servicios de Enron a las EFEs por montos muy significativos con el fin de inflar sus ingresos operativos y obtener ganancias inexistentes. El cobro del crédito generado también se efectivizaba a través de dinero prestado por bancos a las EFEs. Ya que Enron no consolidaba estas entidades, ni las reconocía por el método del Valor Patrimonial Proporcional, el costo de la EFEs no era reconocido en sus estados contables. El dinero recibido entonces era registrado como proveniente de venta de servicios, en lugar de reconocer el pasivo correspondiente.

Finalmente, otra práctica utilizada para incrementar los ingresos (aunque no las ganancias) y hacerse de dinero sin reconocer un pasivo, era la venta de energía de una unidad de negocios de Enron a una EFEs, que luego la revendía a otra unidad de negocios. El crédito generado también era abonado por medio de obligaciones financieras asumidas por la EFEs.

Los socios externos que participaban en la propiedad de las EFEs, eran compensados por los riesgos asumidos a través de acciones que Enron emitía. A esta altura muchos nos preguntamos: ¿Y dónde estaban los auditores independientes?

Arthur Andersen LLP, en aquel entonces una de las famosas “Big five” (hoy en día “Big four”), era la firma de auditoría independiente que se encargaba de la compleja auditoría de los estados contables de Enron. Enron constituía para Arthur Andersen el segundo cliente más importante, prestándole además, servicios de auditoría interna y de consultoría.

La culpabilidad de la firma de auditoría está en el hecho de que hizo la “vista gorda” ante la aplicación por parte de Enron de prácticas contables fraudulentas. Así, los profesionales cuya misión es la de poner reparos y llamar la atención sobre tales

irregularidades, no cumplieron con su trabajo ya sea intencionadamente o por negligencia. Es más, se conoció con posterioridad a la quiebra de Enron, que hubo personal de Arthur Andersen que fue despedido por hacer notar en reiteradas ocasiones dichas irregularidades. Es conocido el caso de Carl E. Bass, el cual fue despedido por el propio Director General de Arthur Andersen, a solicitud de Kenneth L.

Lay (CEO de Enron). Este último argumentó que debían ser respetadas las políticas contables aplicadas por Enron.

Si bien Arthur Andersen conocía los riesgos que estaba corriendo, decidió mantener a Enron como cliente pues esperaba que dicha cuenta se volviese aún más lucrativa. Estimaba poder vender servicios por U\$S 100 millones al año en un futuro cercano, el doble de lo que aproximadamente era en ese momento.

La justicia americana a su vez comprobó que la oficina en Houston destruyó miles de documentos relacionados a auditorías realizadas entre 1997 y 2000. La destrucción de la evidencia de auditoría es un flagrante incumplimiento de las Normas Internacionales de Auditoría.

Arthur Andersen perdió credibilidad como firma de auditoría y terminó desapareciendo dejando a miles de honestos profesionales sin trabajo. El currículum de dichos profesionales se vio “manchado” lo que les ocasionó significativos perjuicios. Originalmente considerados como prestigiosos profesionales, de un día para el otro, se vieron rechazados por el mercado laboral.

Es de relevancia mencionar que algunos de los clásicos factores de riesgo asociados con el fraude corporativo, mencionados en la SAS N° 82, eran evidentes en el caso de Enron:

- Metas de rentabilidad indebidamente agresivas y bonos de compensación a la gerencia basados en dichos objetivos.

- Excesivo interés de la gerencia en mantener el precio de las acciones y la tendencia de rentabilidad, por medio de la aplicación de inusualmente agresivas políticas contables.
- Establecimiento, por parte de la gerencia, al personal operativo de metas de rendimiento financiero excesivamente altas y difíciles de lograr.
- Imposibilidad de generar un adecuado y suficiente flujo de fondos provenientes de operaciones, mientras se está reportando en los informes financieros ganancias o crecimiento en las tasas de rentabilidad
- Significativas y numerosas transacciones con partes relacionadas;
- El monto de activos, pasivos, ingresos y gastos en los estados contables depende mucho de estimaciones subjetivas.

La falta de ética corporativa en Enron no se limitó a la aplicación de las políticas contables fraudulentas supra descritas. A su vez se sabe que:

- La empresa solía utilizar el soborno y el tráfico de influencias para obtener contratos en América Central, América del Sur, África, las Filipinas e India.
- La alta dirección e integrantes de la junta de directorio poseían información privilegiada que utilizaban para su beneficio propio en desmedro de los intereses de los inversores. Por ejemplo, se conocieron ventas de grandes volúmenes de acciones a precios inflados, justo antes de que se produjese una repentina caída de su valor, o incluso antes del colapso de la empresa.

3.2.2. Componentes

“De acuerdo al marco definido en el informe COSO, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí:



Figura 10 . COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

Los ocho componentes de este marco de control están interrelacionados entre sí, ya que estos procesos son ejecutados por la alta gerencia y todo el personal de la organización, de modo que los ocho componentes están alineados con los cuatro objetivos, donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.

3.2.2.1. Ambiente de Control.

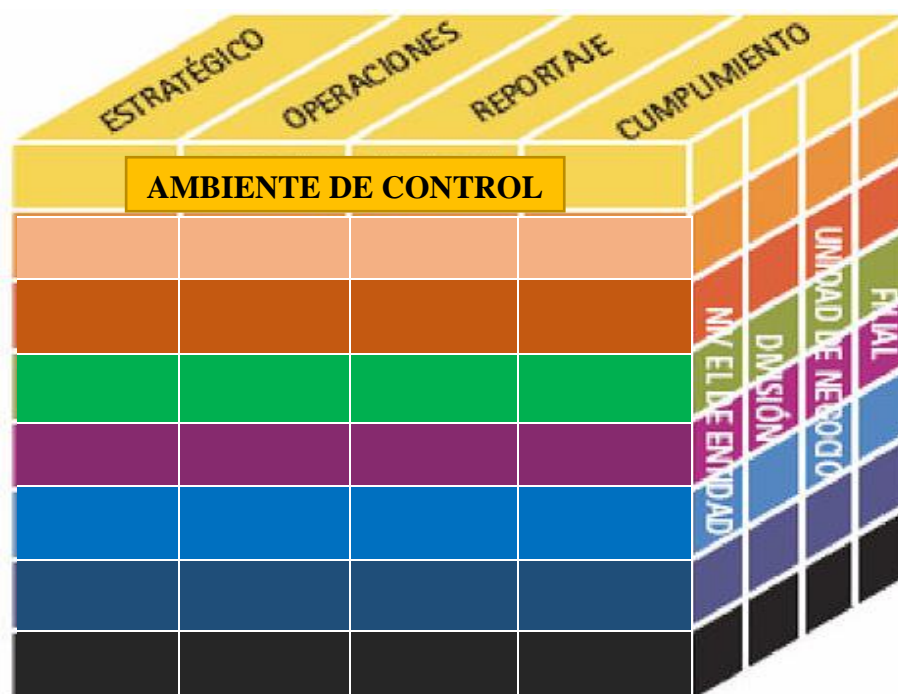


Figura 11. COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura.

Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.

3.2.2.1.1. Factores del entorno de control (como evaluar el entorno de control)

Para evaluar el entorno de control, el evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si éste es positivo. Algunos aspectos son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del ambiente de control.

Los factores del ambiente de control que incluyen la integridad son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

Filosofía de la Administración de Riesgos

- Representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades.
- Refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar.
- Señala cómo los componentes del ERM son aplicados, incluyendo cómo son identificados los eventos, los tipos de riesgos aceptados, y cómo son administrados.

- La Dirección debe reforzar la filosofía no sólo con palabras sino con acciones de todos los días.

Las encuestas sobre la cultura de riesgo miden la presencia y fortaleza de determinados atributos del riesgo:

- Liderazgo y Estrategia
- Personal y Comunicación
- Responsabilidad y medidas correctivas.
- Gerenciamiento de riesgo e infraestructura

Apetito de riesgo

El apetito de riesgo es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor.

- Se considera en el establecimiento de la estrategia.
- Permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura.
- Expresado en términos cualitativos o cuantitativos.

Integridad y Valores Éticos

- La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso con los valores éticos influyen esas preferencias y los juicios.
- Los valores éticos deben ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que está bien y lo que está mal. Código formal de conducta:
 - Carta del CEO
 - Objetivos y filosofía
 - Conflictos de interés
 - Regalos
 - Transparencia

- Recursos corporativos
- Responsabilidad social
- Otros temas relacionados

3.2.2.2. Establecimiento de Objetivos

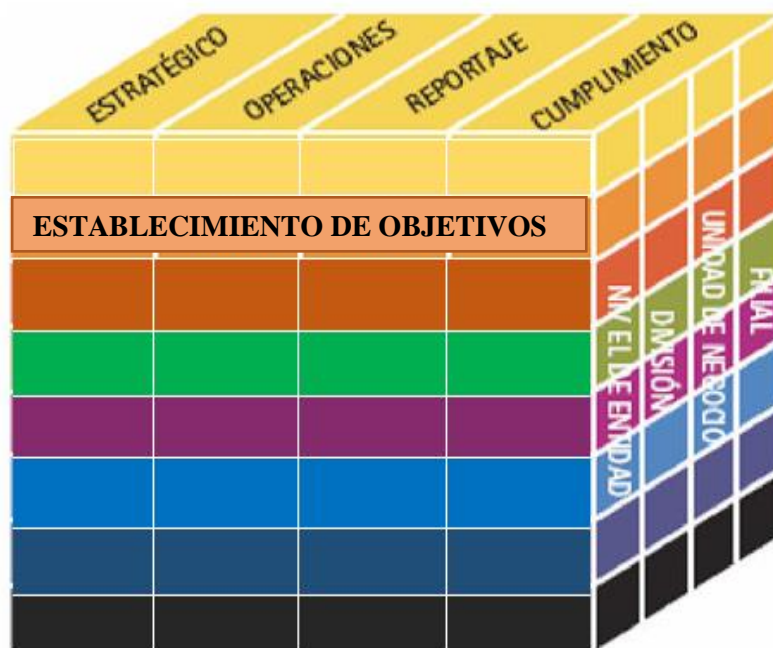


Figura 12. COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Objetivos Seleccionados

Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

Objetivos estratégicos

- Consisten en metas de alto nivel que se alinean y sustentan la misión y visión.
- Reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.

Objetivos relacionados

- Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado.
- Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento.
- Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

Tolerancia al Riesgo

- La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.
- Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia).
- Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados.

3.2.2.3. Identificación de Eventos

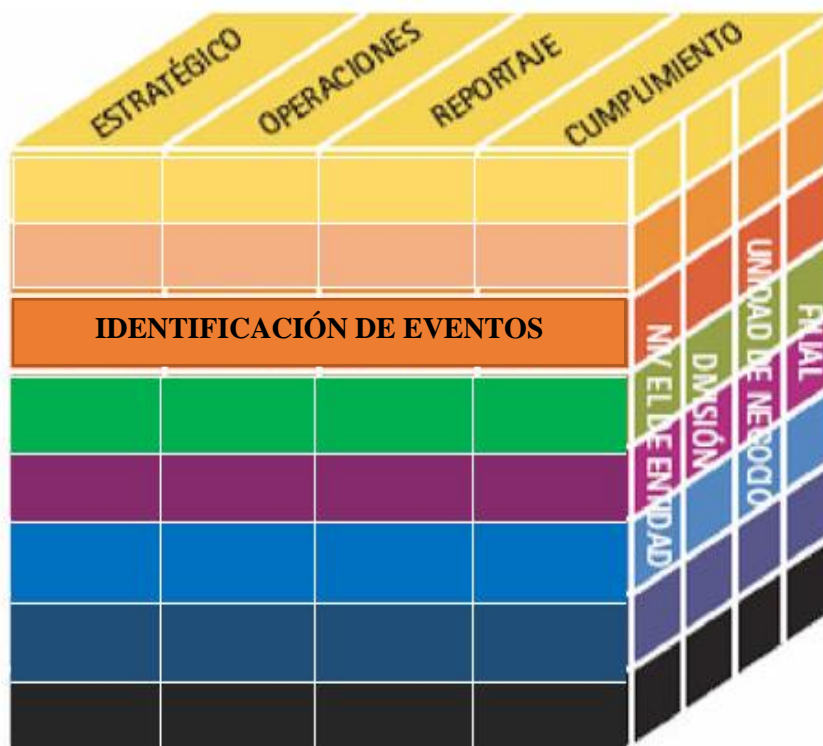


Figura 13. COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Eventos

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

Distinguiendo Riesgos y Oportunidades

- Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.
- Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

Factores a considerar

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

Técnicas de Identificación de Eventos

Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro, también existen técnicas de diverso grado de sofisticación

Ejemplos:

- Inventarios de eventos
- Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
- Indicadores de excepción
- Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
- Análisis de flujos de procesos

3.2.2.4. Evaluación de Riesgos

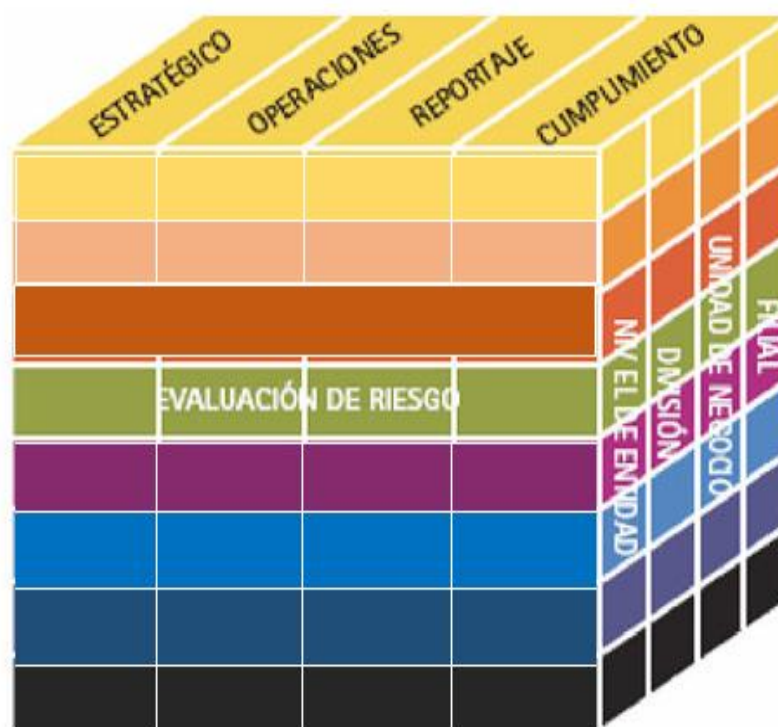


Figura 14. COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

Todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de actividad enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir y no hay una manera práctica de reducir los riesgos a cero, la entidad debe establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. El mundo de los negocios es un mundo de riesgo. Cualquier entidad, debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y tratar de evitar que los riesgos sobrepasen esos límites.

Previamente a determinar los riesgos, hay que determinar los objetivos, la determinación de objetivos no es parte del control interno, es parte del proceso de gestión de las entidades, pero es una condición indispensable para establecer un elemento fundamental del control interno, la determinación de los riesgos.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

La evaluación de riesgos permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.

- La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.
- La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

3.2.2.4.1. **Beneficios de la Gestión de Riesgos**

Ninguna entidad del tipo que fuere opera en un ambiente libre de riesgos, y la gestión de riesgos corporativos tampoco crea un ambiente libre de riesgos, sino que permite laborar eficientemente en un ambiente colmado de riesgos.

“La gestión de riesgos corporativos posee las siguientes capacidades inherentes:

Alinea el riesgo aceptado y la estrategia

En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

- Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos

- La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas
- Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.
- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad
- Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Provee respuestas integradas a riesgos múltiples
- En línea con el punto anterior, los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la gestión de riesgos corporativos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.
- Permite aprovechar las oportunidades
- Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Racionaliza el capital
- La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su locación”¹¹.

Los riesgos se analizan considerando:

- Su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y,
- Se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Riesgo Inherente: aquél que se enfrenta en ausencia de acciones de la dirección.

¹¹ La Administración del Riesgo Empresarial una responsabilidad de todos – Enfoque COSO. AMBROSENE, Mario, Pag 5. 2007

Riesgo Residual: es el que permanece después que la dirección desarrolla sus respuestas al riesgo.

3.2.2.5. Respuesta al riesgo



Figura 15. COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad.

Evaluando Posibles Respuestas

- Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.
- En la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos.

- La dirección selecciona las posibles respuestas -evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

Categorías de respuesta al riesgo

- Evitarlo: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- Compartirlo: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Visión de Portafolio de Riesgos

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos.
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad.
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

3.2.2.6. Actividades de Control



Figura 16. COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar, que se están llevando a cabo las directivas administrativas y que se realizan las acciones necesarias, para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control son acciones de las personas para implementar las políticas y procedimientos y se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Integración con Respuesta al Riesgo

- Son las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna.
- La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado.
- Se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Tipos de Actividades de Control

- Preventivas, detectivas, manuales, computarizadas y controles gerenciales
- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Segregación de responsabilidades
- Controles sobre los sistemas de información
- Indicadores de desempeño

3.2.2.7. Información y Comunicación

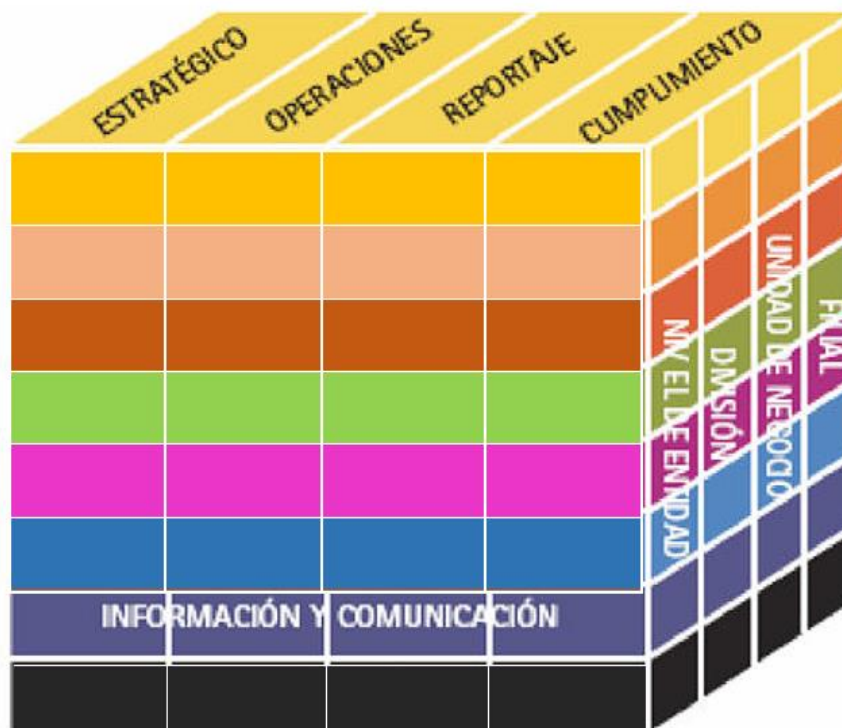


Figura 17. COMPONENTES COSO ERM
Fuente: INFORME COSO ERM

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad, que facilite cumplir las responsabilidades asignadas al personal.

El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Los sistemas de información y comunicación, que rodean las actividades de la entidad, permiten que su personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Todos los niveles de una organización requieren información para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad, en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento, por lo que es un elemento fundamental en la gestión de cualquier tipo de entidad.

La información se identifica, captura, procesa y reporta mediante sistemas de información, los cuales pueden ser formales o informales.

Es necesario identificar cual información es relevante y disponer de los mecanismos oportunos, para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportunos, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos previstos.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo.

- Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.
- La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo).
- Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Aspectos para la calidad de la información

- Contenido apropiado
- Información oportuna
- Información actual
- Información exacta
- Información accesible

3.2.2.8. Supervisión

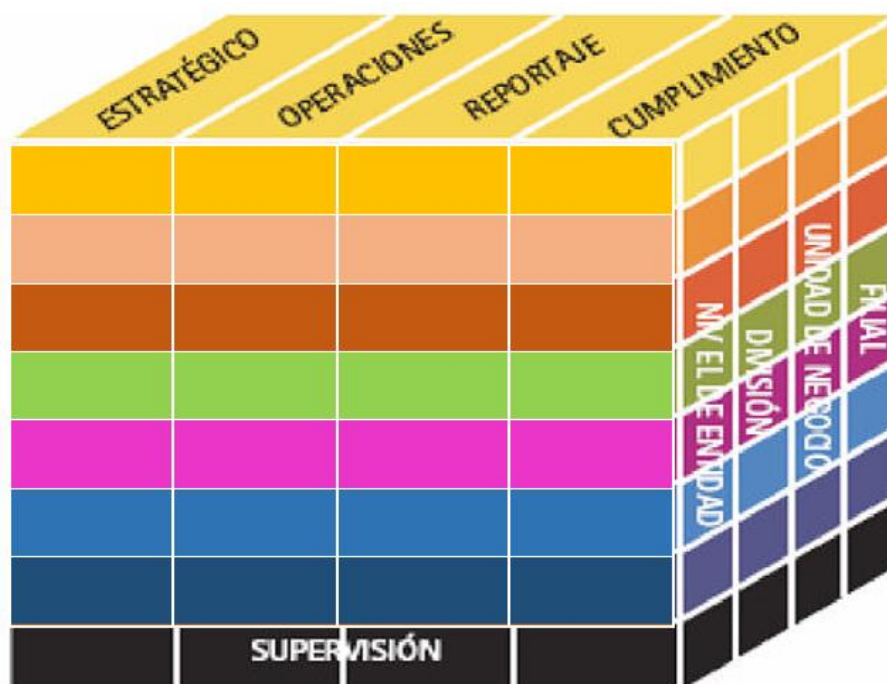


Figura 18. COMPONENTES COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

El control interno cambia con el tiempo, ya que las formas en que se aplican los controles tienen que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, o sea que se lleve a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegure que el control interno continúe operando efectivamente.

Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles.

El objetivo de la Supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias; la dirección debe disponer de los instrumentos necesarios, para asegurarse de que esto es realmente así.

La supervisión del control interno puede llevarse a cabo de dos formas:

- De actividades continuas
- Por evaluaciones separadas¹²

Implica monitorear que el proceso de Administración de Riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente a través de:

- Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.
- Evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.
- Una combinación de ambas formas.

¹² COSO. — Corresponde a las siglas de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), - Marco Integrado COSO (ERM)

3.2.3. Relación entre objetivos y componentes COSO ERM



Figura 19. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL COSO ERM

Fuente: INFORME COSO ERM

Existe una relación directa entre los componentes y los objetivos del ERM, ya que cada uno de sus factores permiten desarrollar capacidades para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y de cumplimiento.

Los componentes del Marco Integrado de Control ayudan a gestionar de manera eficiente los riesgos desarrollando las siguientes capacidades para el logro de los objetivos:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia

En la evaluación y establecimiento de alternativas estratégicas, se considera el riesgo aceptado, estableciendo los objetivos y mecanismos asociados para gestionar los riesgos.

- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo

La gestión de riesgos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a los mismos: evitar, reducir, compartir o aceptar.

- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas

Las entidades buscan conseguir mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.

- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad

Toda entidad enfrenta una serie de riesgos que afectan a la organización y la gestión de riesgos corporativos le facilita dar respuestas eficaces e integradas a los impactos de dichos riesgos.

- Aprovechar las oportunidades

Toda organización mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, tiene a disposición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo favorable.

- Mejorar la dotación de capital

La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades inherentes a la gestión de riesgos corporativos, permite a la dirección a:

- Alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos.

Mientras que la gestión de riesgos corporativos permite:

- Asegurar la razonabilidad de los estados financieros a través de una información eficaz.
- El cumplimiento de leyes y normas,
- Evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas.

3.2.4. Comparación COSO vs COSO ERM

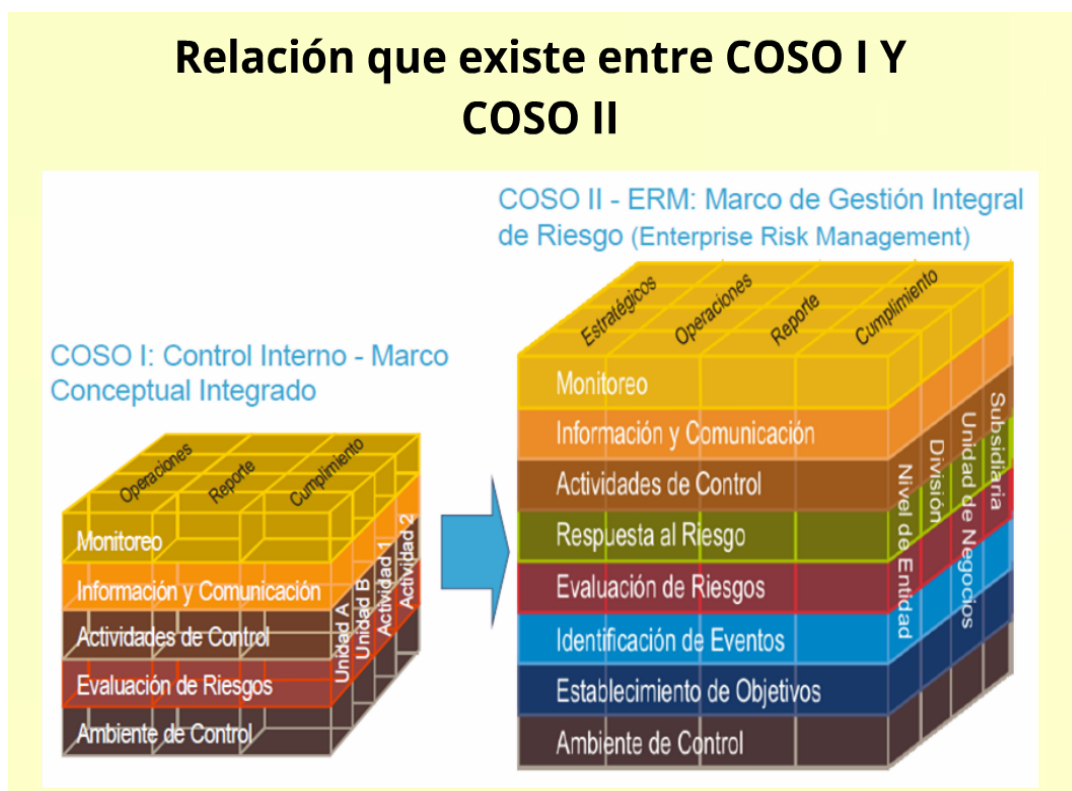


Figura 20. RELACIÓN ENTRE COSO I Y COSO ERM

Fuente: MARCO INTEGRADO COSO ERM

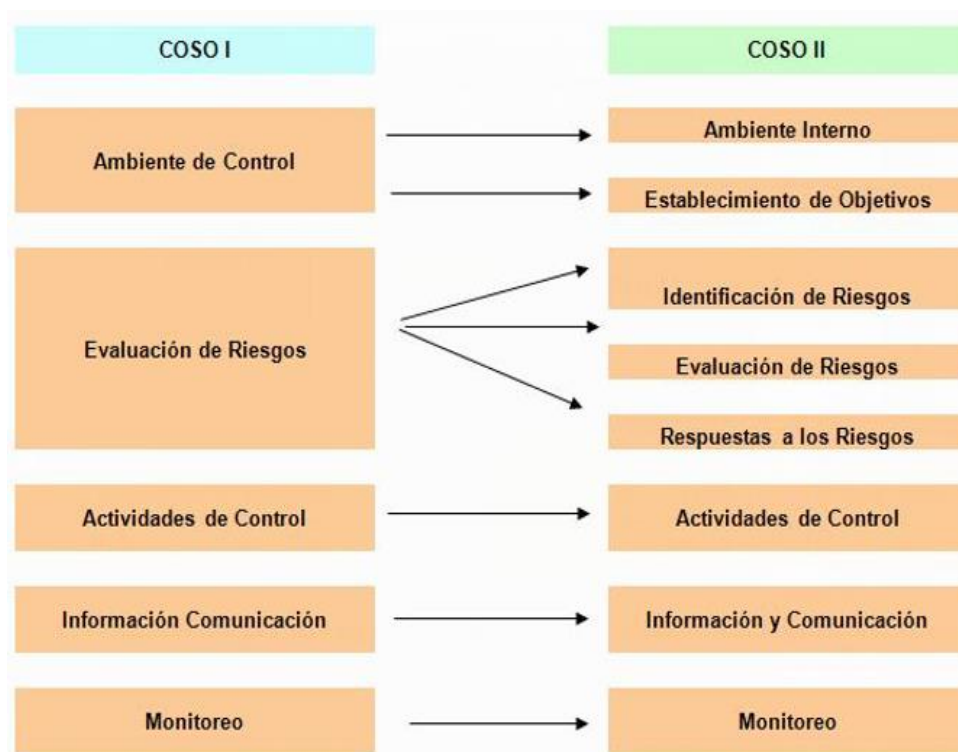


Figura 21. Integración de los Nuevos Componentes

El Enterprise Risk Management – COSO ERM, toma como base el marco integrado de control interno, es decir amplia y considera elementos importantes que COSO I no toma en cuenta como el establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta al riesgo. Estos componentes son claves para plantear las metas empresariales, puesto que si los objetivos son claros, podemos decidir que riesgos tomar para alcanzar las metas de la entidad. Consecuentemente se puede hacer una clara identificar, evaluación, mitigación y respuesta los riesgos.

3.3. Herramientas para Evaluar el Control Interno

Las herramientas de control interno permiten evaluar el grado de eficiencia y confiabilidad del sistema de Control Interno actual, con el que cuenta la compañía. La evaluación se realiza a través de diagramas de flujo, descripciones narrativas, y

cuestionarios especiales, o se puede hacer una aplicación combinada de los mismos con el fin de documentar y evidenciar la evaluación.

En ciertas ocasiones la realización de un diagrama puede ser más útil que la descripción narrativa de determinado proceso, en otras y según sea el componente, los cuestionarios pueden ser más eficiente en el análisis de alguna fuente de documentación.

3.3.1. Flujogramas

Los flujogramas son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. En la elaboración de diagramas de flujos, es importante establecer los códigos de las distintas figuras que formarán parte de la narración gráfica de las operaciones.

Para la elaboración de los flujogramas, los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema, describir los documentos que tengan incidencia contable, demostrar cómo se llevan y como se preparan los informes, demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización, identificar el puesto y quién efectúa el procedimiento.

Ventajas

- Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada.
- Observación del circuito en conjunto.
- Identifica existencia o ausencia de controles.
- Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.
- Permite detectar hechos, controles y debilidades.
- Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.


Desventajas

- Necesita de conocimientos sólidos de control interno.

- Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.
- Limitado el uso a personal inexperto

Cuadro 5

Formato de Flujograma de Evaluación de Control Interno

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA.		 COMASEY	
FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO			
Procedimiento:			
Asistente de compras	de Jefe de compras	Auxiliar de bodega	de Jefe de bodega
Elaborado por:		Fecha:	
Supervisado por :		Fecha:	

3.3.2. Narrativas

Consiste en describir detalladamente los procedimientos llevados a cabo en la empresa y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Generalmente, este método es utilizado conjuntamente con el flujograma, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los solos gráficos muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.


Ventajas.

- Aplicación en pequeñas entidades.
- Facilidad en su uso.
- Deja abierta la iniciativa del auditor.
- Descripción en función de observación directa.

Desventajas.

- No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.
- Auditor con experiencia evalúa.
- Limitado a empresas grandes.
- No permite visión en conjunto.
- Difícil detectar áreas críticas por comparación.
- Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.

Cuadro 6**Formato de Narrativa de Evaluación de Control Interno**

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. NARRATIVA DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		 COMASEY
Procedimiento:		
Elaborado por:	Fecha:	
Supervisado por :	Fecha:	

3.3.3. Cuestionarios

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos, es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza de sistema de control interno. Un cuestionario consiste en una serie de instrucciones que debe seguir o responder el auditor, cuando finaliza una instrucción, debe escribirse las iniciales en el espacio al lado de la misma. Cuando se trata de una pregunta la respuesta suele ser “sí, no, no aplica”, se anota al lado de la pregunta.

El cuestionario hace preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa, significa una deficiencia en el sistema de control y una respuesta positiva es una fortaleza. Existen dos formas de evaluar el control interno, de la forma tradicional en donde se realizan preguntas cerradas y la calificación es “cero o diez”; mientras que la evaluación según COSO ERM, la preguntas se realizan en base a los componentes y la calificación va en un rango de “cero o diez” según el grado de importancia.

Ventajas

- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.
- Disminución de costos.
- Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes.
- Pronta detección de deficiencias.
- Entrenamiento de persona inexperto.
- Siempre busca una respuesta.
- Permite pre elaborar y estandarizar su utilización.

Desventajas.

- No prevé naturaleza de las operaciones.
- Limita inclusión de otras preguntas.
- No permite una visión de conjunto.
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias

- Que lo tome como fin y no como medio
- Iniciativa puede limitarse
- Podría su aplicación originar malestar en la entidad.

Cuadro 7

Formato de Cuestionario de Evaluación de Control Interno

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO						
						 COMASEY
PREGUNTAS	RESPUESTA			PUNTUACIÓN		OBSERVACIÓN
	SI	NO	N/A	ÓPTIMA	OBTENIDA	
TOTAL PONDERADO						


3.3.4. Matrices.

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo de los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral del control interno.

Cuadro 8

Formato de Matriz de Evaluación de Control Interno

MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL INTERNO					 COMASEY		
CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.							
Departamento:							
Objetivos	Obser. De CI	Riesgo Asociado	Impacto del riesgo	Recomendación	Probabilidad de ocurrencia	Dificultad para implementar un control	Evaluación final
E.O.F.C			● ● ●		● ● ●	● ● ●	
Aspectos significativos de comentar							
Objetivo (E). Estratégico				●	Índice alto		
Objetivo (O). Operacional				●	Índice medio		
Objetivo (F). Financiero				●	Índice bajo		
Objetivo (C). Cumplimiento				●			
Elaborado por:				Fecha:			
Supervisado por :				Fecha:			

3.3.5. Lista de Verificación


El control interno es un proceso utilizado por los directivos, la administración y todo el personal de la organización, con el fin de medir los objetivos con relación a la eficiencia y eficacia operativa, coherencia de la información, y el cumplimiento de las disposiciones legales.

Una lista de verificación de control interno se utiliza para revisar áreas con la evaluación de riesgos organizacionales, control de actividades y de ambiente, comunicación y seguimiento de las tecnologías de la información.

Los gerentes utilizan esta herramienta para identificar las áreas de mejora en una organización, o para identificar nuevos controles que deban ser implementados.

Cuadro 9

Formato de Lista de Verificación de Evaluación de Control Interno

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.		 COMASEY			
LISTA DE VERIFICACIÓN					
Dirección: Fecha:					
Nº ITEM	ÁREA CLAVE DE DIAGNÓSTICO	SI	NO	NA	NC

ÁREA CLAVE DE DIAGNÓSTICO	
ITEM	PROBLEMA

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, CONSTRUCCIÓN Y BODEGAJE.

A continuación se presenta el sistema de comercialización de obras en CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA., en el cual se resalta los principales procesos que se analizaron y se determinó cuál es su función dentro de la estructura de la compañía.

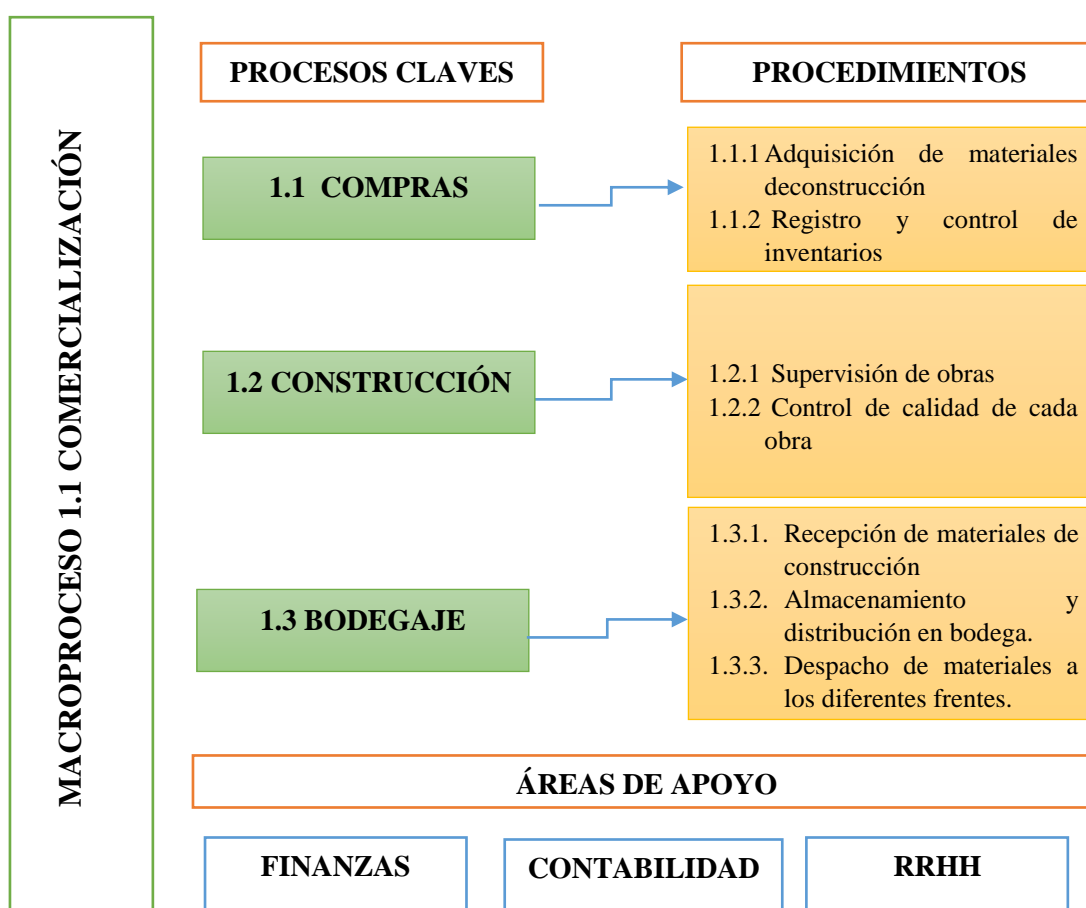


Figura 22. Macro proceso de Comercialización de “CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA.”

Fuente: “CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA.”
Elaborado por: Cristina Gaona

4.1. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LAS ÁREAS DE COMPRAS, CONSTRUCCIÓN Y BODEGA


La evaluación de control interno comprende el análisis y estudio de los procesos y actividades desarrolladas en la compañía con el fin de determinar si se aplican los métodos, políticas y procedimientos dispuestos por la dirección.

Para la implementación de mejoras en el Control Interno, es importante llegar a determinar las falencias existentes en los procesos y cuáles son los puntos críticos, con la finalidad de proponer los controles necesarios que pueden ser adaptados de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la compañía.


Considerando la realidad y la estructura de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., se planteó un cuestionario que permitirá recopilar y evaluar de manera general y objetiva los controles empíricos aplicados por la dirección y los representantes de las áreas de compras, construcción y bodega. El cuestionario diseñado considera la organización actual, cada uno de los componentes del control interno y los factores relevantes que lo conforman.


Esta evaluación se realizó con la finalidad de identificar los riesgos potenciales tanto internos como externos que pueden afectar a la consecución de los objetivos organizacionales de la compañía. Se evaluó la efectividad del control interno con el fin de proveer con seguridad que se detectan, se previenen y se corrigen los errores.


4.1.1. Área de Compras



CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL							
Filosofía en la gestión de riesgos							
1	¿La empresa al tomar decisiones en compras identifica beneficios y los posibles riesgos?	X			7	7	
2	¿La dirección es receptiva al reporte de los riesgos y a las malas noticias en el área de compras?	X			6	6	
3	¿Comprenden la misión, visión, políticas y estrategias generales de la empresa?	X			9	9	
4	¿La gerencia muestra con el ejemplo buenas prácticas de negocio y buena conducta?	X			9	9	
Integridad y valores éticos							
5	¿Se encuentran definidos los principios y valores éticos del área de compras en un código de conducta empresarial?				9	0	La compañía no cuenta con un código de ética para ninguna de las áreas.
6	¿Las irregularidades en el comportamiento son debidamente investigadas y documentadas oportunamente por el jefe de compras?	X			8	5	Son investigadas, pero no se documentan.
7	¿La persona encargada de las compras cumple con responsabilidad sus actividades?	X			9	9	
8	¿Enfatizan el comportamiento ético y moral de manera constante y cuando existen problemas resuelve de forma oportuna?	X			8	8	
9	¿La dirección conduce los negocios en un plano de alta ética?	X			10	10	
Apetito al riesgo							
10	¿Se realiza una evaluación constante de los riesgos que conllevan las actividades que se desarrollan en el área de compras?	X			9	5	Se realizan de manera empírica, pero no se toman medidas correctivas.
11	¿En el área de compras se establecen procedimientos y políticas que gestionen los riesgos?		X		9	0	
12	¿Los riesgos significativos y sus posibles incidencias en los procedimientos? Se documentan por medio de informes,		X		10	0	
Junta de Socios							
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha : 04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015			
CONTINÚA →							


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
13	¿La estructura organizacional del área de compras es adecuada al tamaño y las actividades de sus operaciones?	X			10	10	
14	¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones de compras?	X			10	5	Las políticas y procedimientos no son documentados.
15	¿La compañía tiene diseñado procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales?		X		10	0	
16	¿Los empleados del área de compras tienen conocimiento de los reglamentos específicos y el manual de procesos?		X		10	0	
Asignación de autoridad y responsabilidad							
17	¿El jefe de compras tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?	X			9	9	
18	¿Los procesos de cada área se encuentran documentados?		X		10	0	
19	¿El área de compras cuenta con el recurso humano adecuado tanto en número como en conocimiento sobre sus labores y responsabilidades?	X			8	8	
20	¿El directorio tiene contacto con la persona encargada de hacer las adquisiciones para la toma de decisiones?	X			7	7	
21	¿La responsabilidad asignada guarda concordancia con el organigrama de procesos para compras?	X			7	4	No existe un organigrama para el área de compras
Estructura organizacional							
22	¿La estructura organizacional satisface las necesidades o requerimientos de la compañía?	X			8	8	
23	¿Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades en el área de compras?	X			5	5	
24	¿Conoce el organigrama estructural y funcional de la organización, del área de compras y que relación guardan?	X			10	10	No hay un organigrama estructural del área.
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha : 04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015			
CONTINÚA →							


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014								 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN	
25	¿Los supervisores tienen el conocimiento, la experiencia y el entrenamiento necesario para cumplir sus obligaciones?	X			9	9		
TOTAL PONDERADO					216	143		
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
1	¿La visión organizacional ha sido conocida y difundida por el departamento de compras?	X			8	8		
2	¿Los objetivos de compras contribuyen al cumplimiento de la misión de la compañía?	X			9	7	No existen objetivos en el área de compras	
3	¿Existen objetivos para cada área de la compañía?		X		9	0		
4	¿Los objetivos, metas, políticas, están debidamente difundidos?		X		9	0		
5	¿Los objetivos de su área se encuentran vinculados con los objetivos generales de la compañía?		X		9	0		
6	¿Se han formulado objetivos específicos para compras?		X		10	0		
7	¿Los proveedores aportan para el cumplimiento de los objetivo en compras?	X			8	4	Los resultados son empíricos.	
8	¿Las políticas, normas y procedimientos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento del objetivo de compras?		X		8	0		
9	¿Existe participación del área de compras para el logro de los objetivos?	X			9	9		
TOTAL PONDERADO					79	28		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
1	¿Están identificados los eventos externos e internos asociados al objetivo departamental?	X			9	7	No existe un objetivo departamental	
2	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el proceso de compras y por ende el logro de los objetivos?	X			8	8		
3	¿Ha existido la participación de jefe de compras para la identificación de eventos?	X			8	8		
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha : 04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015				
CONTINÚA →								

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
4	¿La empresa cuenta con la elaboración de un FODA en el proceso de compras?		X		7	0	
5	¿Se ha realizado un inventario de eventos ocurridos en el pasado y se ha determinado su impacto en los objetivos y las pérdidas ocasionadas?		X		9	0	
6	¿Al detectar riesgos se consideran con eventos pasados y futuros?	X			7	5	
7	¿La empresa cuenta con un análisis de precios, marcas, modelos de otros proveedores?	X			6	6	
8	¿Se identifica el impacto de las nuevas medidas económicas sobre las importaciones de maquinaria e insumos, que ocasionarán en la demanda de los servicios y obras de la compañía?		X		9	0	
TOTAL PONDERADO					63	34	
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
1	¿EL área de compras aplica alguna metodología que valore los riesgos permanentemente?		X		8	0	
2	¿La metodología pondera los riesgos en forma cualitativa y cuantitativa?		X		7	0	
3	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos empresariales?	X			8	8	
4	¿Los riesgos son monitoreados periódicamente en el área de compras?	X			9	4	
5	¿Existen indicadores de ocurrencia, impacto y estimación del riesgo?		X		9	0	
6	¿Los riesgos inherentes se encuentran identificados?	X			9	5	
7	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del área de compras?	X			6	6	
8	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?	X			6	6	
Elaborado por: Cristina Gaona				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones			
Fecha : 04/03/2015				Fecha : 19/03/2015			
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014								 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN	
9	¿En la compra existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?	X			5	5		
10	¿Al realizar cambios en el proceso de compra la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?	X			7	7		
TOTAL PONDERADO					74	41		
RESPUESTA A LOS RIESGOS								
	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en compras?		X		9	8		
1	¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso de compras, la gerencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	X			8	8		
2	¿Los riesgos son valorados en base a costo beneficio, probabilidad e impacto?		X		9	5		
3	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?		X		7	0	Lo realiza posterior a la ocurrencia del riesgo	
4	¿La dirección ha determinado el nivel de tolerancia al riesgo que está dispuesto a asumir?		X		9	0		
5	¿El área de compras emite reportes a gerencia para que sean revisadas y controlas?	X			7	0		
6	¿Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	X			8	7		
7	¿La empresa tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?		X		9	0		
TOTAL PONDERADO					66	28		
ACTIVIDADES DE CONTROL								
Análisis de la dirección								
1	¿La gerencia conoce los riesgos de las operaciones en el área de compras?	X			9	7		
2	¿Conoce la gerencia el impacto de los factores internos y externos que afectan a los procesos para el área de compras?	X			9	5	No formalmente	
Elaborado por: Cristina Gaona					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones			
Fecha : 04/03/2015					Fecha : 19/03/2015			
CONTINÚA →								

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
3	¿Se realiza seguimiento y monitoreo a los objetivos planteados en cada área?		X		9	0	
4	¿Son identificados los procesos que por sus características generan más problemas?	X			9	4	
Procesos de información							
5	¿Los procesos de información se encuentran delimitados de manera clara y eficiente?	X			9	7	
6	Existen procedimientos y políticas que permitan entender las necesidades de:						
	- Estructura de datos		X		8	0	
	- Elaboración de reportes		X		8	0	
	- Software		X		9	0	
	- Conectividad		X		9	0	
	- Procesos automáticos		X		7	0	
Controles físicos							
7	¿Los activos de la empresa se encuentran debidamente custodiados?	X			9	9	
8	¿La empresa realiza evaluaciones de la calidad de los materiales adquiridos para cada obra?	X			8	8	
9	¿Se encuentran asegurados los valores?	X			9	9	
10	¿En el área de compras, se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?	X			7	7	
11	¿Las pólizas de seguros se encuentran vigentes?	X			9	9	
12	¿Se realizan constataciones físicas de los productos recibidos al momento que llega a la empresa?	X			8	8	
13	¿Se ha determinado controles en cada proceso?	X			9	7	
14	¿Se verifican que los datos de la facturan estén correctos?	X			8	8	
15	¿Se encuentran establecidas las políticas y procedimientos de compra?		X		9	0	
16	¿Se verifican las guías de remisión, al momento de recibir la mercadería y se constata que la mercadería es la correcta a lo adquirido?	X			5	5	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha : 04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015			
CONTINÚA 							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
17	¿Existe un estricto control sobre los dineros que salen por conceptos de compras?	X			6	6	
Indicadores de desempeño							
18	¿La gerencia ha implementado indicadores de gestión?		X		9	0	
19	¿Se generan informes sobre esos indicadores?		X		9	0	
20	¿Se evalúa permanentemente la eficacia de los indicadores?		X		9	9	
TOTAL PONDERADO					200	108	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
1	¿La información dentro del proceso de compras es formal?		X		8	0	
2	¿Los proveedores proporcionan información oportuna acerca de sus productos?	X			7	7	
3	¿Se ha determinado los responsables de implementar, cambiar, probar, y aprobar cambios en los sistemas de información?	X			9	9	
4	¿La información fluye en todos los niveles de la empresa?	X			6	6	
5	¿La planificación de compras es comunicada oportunamente?	X			8	8	
6	¿El sistema actual genera información rápida y oportuna para la toma de decisiones?	X			7	7	
7	¿Cuentan con algún mecanismo para obtener información externa sobre las necesidades de clientes y proveedores?	X			8	8	
8	¿Los sistemas con los que cuenta la compañía son útiles y consistentes en los planes estratégicos y procesos operativos de la empresa?	X			7	7	
TOTAL PONDERADO					60	52	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
1	¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso en compras?	X			6	6	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha: 04/03/2015					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 19/03/2015		
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE COMPRAS CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
2	¿La dirección aplica técnicas de control para conocer el nivel de confianza en los controles internos y asegurar que se están cumpliendo adecuadamente?		X		8	5	
3	¿Se monitorean los resultados frente a las metas planteadas y sus indicadores correspondientes?		X		7	7	
4	¿Se cruza información generada en el departamento contable con la entregada por los clientes, proveedores y bancos?	X			9	9	
5	¿Existe una correcta segregación de funciones que permita el control por conciliación?	X			8	8	
6	¿Se realiza oportunamente la supervisión en los procesos críticos?	X			8	7	
7	¿La dirección toma planes de acción después de la evaluación de los riesgos?		X		7	2	
9	¿Se informa de forma puntal sobre los riesgos y controles sugeridos?	X			8	6	
10	¿Se emiten informes indicando las responsabilidades en los planes de acción?		X		9	0	
11	¿Se realiza un programa de seguimiento a los resultados?	X			8	4	
12	¿Se investiga las causas de las deficiencias en los controles internos y se toman medidas de acción?		X		9	6	
TOTAL PONDERADO					87	60	
TOTAL					845	494	
Elaborado por: Cristina Gaona				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones			
Fecha : 04/03/2015				Fecha : 19/03/2015			

4.1.1.2. MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

La valoración y calificación de las respuestas obtenidas al momento de aplicar el cuestionario de control interno a cada representante de las áreas en estudio y al gerente general, fueron evaluadas de la siguiente manera:

Tabla 1.

Evaluación de Rangos de Niveles de Confianza

Porcentaje	Nivel de Riesgo	Nivel de Confianza
0% a 39%	Alto	Bajo
40% a 59%	Medio	Medio
60% a 79%	Medio – Bajo	Medio – Alto
80% a 100%	Bajo	Alto

Para la determinación del nivel de confianza se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$$

Mientras que para la determinación del nivel de riesgo se utiliza la siguiente fórmula:

$$NR = 100 - \text{Nivel de Confianza}$$

$$NC = \frac{494}{845} * 100 \quad NC = 58,5 \quad NR = 100 - 58,5 \quad NR = 41,5$$

Para realizar la evaluación del riesgo, es muy importante conocer los tipos de riesgos existentes dentro del sistema de control.

Riesgo Inherente: Hace referencia a los riesgos propios del giro del negocio de la compañía o entidad, los mismos que no se pueden eliminar del sistema.

Riesgo de Control: Es aquel riesgo que sigue presente después de haber aplicado las técnicas y herramientas de control. Son aquellos que se presentan por falta de controles en los procesos o actividades, provocando deficiencia en el sistema de control.

Tabla 2

4.1.1.3. Medición del Riesgo de Control en el Área de Compras

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	216	143	66,20	33,80	MEDIO – BAJO
Establecimiento de objetivos	79	28	35,44	64,56	ALTO
Identificación de Eventos	63	34	53,97	46,03	MEDIO
Evaluación de Riesgos	74	41	55,41	44,59	MEDIO
Respuesta al Riesgo	66	28	42,42	57,58	MEDIO
Actividades de Control	200	108	54,00	46,00	MEDIO
Información y Comunicación	60	52	86,67	13,33	BAJO
Supervisión y Monitoreo	87	60	68,97	31,03	MEDIO – BAJO
TOTAL	845	494	58,8	41,2	MEDIO

CONCLUSIÓN


En el proceso de compras se presenta un riesgo medio equivalente al 41,2%, debido a que no existen controles sobre las actividades que realiza la persona encargada, carece formalmente de políticas y procedimientos formalmente documentados, en este caso la compañía asume un riesgo medio y un nivel de confianza medio.


4.1.2. ÁREA DE CONSTRUCCIÓN


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE CONSTRUCCION CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
PREGUNTAS		SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL							
Filosofía en la gestión de riesgos							
1	¿La empresa al tomar decisiones en ejecutar alguna obra civil, identifica beneficios y los posibles riesgos?	X			8	8	
2	¿La dirección es receptiva al reporte de los riesgos y a las malas noticias en el área de construcción?	X			7	7	
3	¿Comprendo la misión, visión, políticas y estrategias generales de la empresa?	X			9	9	
4	¿La gerencia muestra con el ejemplo buenas prácticas de negocio y buena conducta?	X			10	10	
Integridad y valores éticos							
5	¿Se encuentran definidos los principios y valores éticos del área de construcción en un código de conducta empresarial?	X			9	8	Están detallados en el manual de procesos para esta área.
6	¿El personal que labora el área de construcción, tiene los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar los proyectos?	X			8	8	
7	¿El jefe de los proyectos de construcción cumple con responsabilidad sus actividades?	X			9	9	
8	¿El departamento tiene el número de personal adecuado y con experiencia para llevar a cabo su función?	X			8	8	
9	¿La dirección conduce los negocios en un plano de alta ética?	X			10	10	
Apetito al riesgo							
10	¿Se realiza una evaluación constante de los riesgos que conllevan las actividades que se desarrollan en el área de construcción?	SI			8	5	Un proyecto fracasó
11	¿En el área de construcción se establecen procedimientos y políticas que gestionen los riesgos?	SI			10	8	
12	¿Los riesgos significativos y sus posibles incidencias en los procedimientos? Se documentan por medio de informes,	SI			8	7	
Junta de Socios							
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha : 04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015			
CONTINÚA →							


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE CONSTRUCCION CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
13	¿La estructura organizacional del departamento de construcción es adecuada al tamaño y las actividades de sus operaciones?	X			10	10	
14	¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones de proyectos de construcción?	X			9	9	
16	¿La compañía tiene diseñado procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	X			10	5	Solo para el área de construcción
16	¿El departamento cuenta con un manual de procesos?	X			10	10	
Asignación de autoridad y responsabilidad							
17	¿Existe un documento escrito sobre las funciones que tanto usted como sus colaboradores realizan?	X			10	10	
18	¿El directorio tiene contacto con la persona encargada del manejo de los proyectos de obra civil para la toma de decisiones?	X			8	8	
19	¿La responsabilidad asignada guarda concordancia con el organigrama de procesos para el departamento?	X			9	9	
Estructura organizacional							
20	¿La estructura organizacional satisface las necesidades o requerimientos del departamento?	X			8	8	
21	¿Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades el área?	X			7	7	
22	¿Los supervisores tienen el conocimiento, la experiencia y el entrenamiento necesario para cumplir sus obligaciones?	X			8	8	
23	¿Se evalúa el desempeño del personal del departamento?	X			9	9	
TOTAL PONDERADO					202	190	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
1	¿La visión organizacional ha sido conocida y difundida en el área de construcción?	X			9	9	
Elaborado por: Cristina Gaona				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones			
Fecha: 04/03/2015				Fecha: 19/03/2015			
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE CONSTRUCCION CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014								 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN	
2	¿Los objetivos del departamento contribuyen al cumplimiento de la misión de la compañía?	X			9	9		
3	¿Existen objetivos para el área de construcción?	X			8	8		
4	¿Los objetivos, metas, políticas, están debidamente documentado y son difundidos?	X			10	10		
5	¿Los objetivos de su área se encuentran vinculados con los objetivos generales de la compañía?	X			9	9		
6	¿Se han formulado objetivos específicos para el área?	X			10	10		
7	¿Los colaboradores aportan para el cumplimiento de los objetivos del departamento de construcción?	X			7	7		
8	¿Las políticas, normas y procedimientos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento del objetivo del control de inventarios?	X			9	9		
9	¿Existe participación del área de construcción para el logro de los objetivos?	X			7	7		
	TOTAL PONDERADO				78	78		
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
1	¿Se identifican los eventos externos e internos asociados al objetivo departamental?	X			9	9		
2	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten los proyectos de construcción y por ende el logro de los Objetivos?	X			8	8		
3	¿Ha existido la participación de jefe de obra civil para la identificación de eventos?	X			8	7		
4	¿Se ha realizado un inventario de eventos ocurridos en el pasado y se ha determinado su impacto en los objetivos y las pérdidas ocasionadas?		X		9	8		
5	¿Se identifica el impacto de las nuevas medidas económicas sobre las importaciones de insumos y materiales de construcción, qué ocasionarán en la demanda de los servicios y obras de la compañía?		X		9	0		
	TOTAL PONDERADO				43	32		
Elaborado por: Cristina Gaona				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones				
Fecha : 04/03/2015				Fecha : 19/03/2015				

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE CONSTRUCCION CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014								 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN	
EVALUACIÓN DE RIESGOS								
1	¿EL área de obra civil aplica alguna metodología que valore los riesgos permanentemente?	X			8	6		
2	¿La metodología pondera los riesgos en forma cualitativa y cuantitativa?	X			7	5		
3	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos empresariales?	X			8	7		
4	¿Los riesgos son monitoreados periódicamente en el área de obra civil?	X			9	8		
5	¿Existen indicadores de ocurrencia, impacto y estimación del riesgo?	X			9	6		
6	¿Los riesgos inherentes se encuentran identificados?	X			9	7		
7	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del control de proyectos de construcción?	X			6	6		
8	¿Existen las debidas autorizaciones para que los empleados del departamento puedan manipular los informes sobre el avance de los proyectos?	X			7	7		
9	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?	X			6	6		
10	¿En el control de proyectos existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?	X			8	8		
11	¿Al realizar cambios en el proceso de obra civil la compañía analiza el impacto de posibles riesgos?	X			7	7		
TOTAL PONDERADO					84	73		
RESPUESTA A LOS RIESGOS								
1	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en el departamento de obra civil?	X			9	8		
2	¿Al identificarse un riesgo potencial en el control de proyectos, la gerencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	X			8	8		
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha : 04/03/2015					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015			
CONTINÚA →								

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE CONSTRUCCION CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014								 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN	
3	¿Los riesgos son valorados en base a costo beneficio, probabilidad e impacto?	X			9	9		
4	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?	X			7	5	Únicamente en el área de obra civil.	
5	¿La dirección ha determinado el nivel de tolerancia al riesgo que está dispuesto a asumir?	X	NO		9	0		
6	¿El jefe de obra civil emite reportes sobre el control de proyectos a la gerencia para que sean revisados y controlados?	X			7	7		
7	¿Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	X			8	7		
8	¿La empresa tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?	X			9	8		
TOTAL PONDERADO					66	52		
ACTIVIDADES DE CONTROL								
1	¿La gerencia conoce los riesgos de las operaciones?	X			9	9		
2	¿Conoce la gerencia el impacto de los factores internos y externos que afectan a los procesos de obra civil de la compañía?	X			9	9		
3	¿Se realiza seguimiento y monitoreo a los objetivos planteados frente a al desarrollo de los proyectos?	X			8	8		
4	¿Son identificados los proyectos que por sus características generan más problemas?	X			9	9		
5	¿Los procesos de información se encuentran delimitados de manera clara y eficiente en el departamento?	X			7	7		
6	Existen procedimientos y políticas que permitan entender las necesidades de:	X						
7	Estructura de datos	X			7	7		
8	Elaboración de reportes	X			6	6		
9	Conectividad	X			8	8		
10	Software	X			7	7		
11	Procesos automáticos	X			9	9		
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha: 04/03/2015					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: 19/03/2015			
CONTINÚA →								

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE CONSTRUCCION CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014								 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN	
Controles físicos								
12	¿Los activos de la empresa se encuentran debidamente custodiados?	X			8	8		
13	¿Se encuentran asegurados los valores?	X			9	9		
14	¿Las pólizas de seguros se encuentran vigentes?	X			8	8		
15	¿Se ha determinado controles en cada proceso de obra civil?	X			9	8		
Indicadores de desempeño								
16	¿La gerencia ha implementado indicadores de gestión para los proyectos de construcción?	X			9	7		
17	¿Se generan informes sobre esos indicadores?	X			8	7		
18	¿Se evalúa permanentemente la eficacia de los indicadores?	X			9	7		
19	¿Se encuentran establecidas las políticas y procedimientos sobre el control de proyectos?	X			9	9		
20	¿Se generan informes sobre esos indicadores?	X			9	9		
	TOTAL PONDERADO				157	151		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
1	¿Los funcionarios que utilizan sistemas de información, están conformes con respecto a la confiabilidad y oportunidad de los informes que generan dichos sistemas?	X			8	8		
2	¿Se maneja resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?	X			9	9		
3	¿Se ha determinado los responsables de implementar, cambiar, probar, y aprobar cambios en los sistemas de información?	X			6	6		
4	¿La información fluye en todos los niveles de la empresa?	X			7	7		
5	¿Se tiene definidas las políticas y procedimientos de privacidad y flujos de datos en la red?	X			7	7		
6	¿La gerencia tiene la disponibilidad en adquirir nuevos y aptos sistemas de información?	X			8	7		
Elaborado por: Cristina Gaona					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones			
Fecha: 04/03/2015					Fecha: 19/03/2015			
CONTINÚA →								

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE CONSTRUCCION CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
7	¿El sistema actual genera información rápida y oportuna para la toma de decisiones?	X			7	7	
TOTAL PONDERADO					65	63	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO							
1	¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso de obra civil?	X			6	6	
2	¿La dirección aplica técnicas de control para conocer el nivel de confianza en los controles internos y asegurar que se están cumpliendo adecuadamente?	X			9	9	
3	¿Se monitorean los resultados frente a las metas planteadas y sus indicadores correspondientes?	X			7	7	
4	¿Se realiza oportunamente la supervisión en los procesos críticos?	X			9	9	
5	¿Existe una correcta segregación de funciones que permita el control de los proyectos?	X			8	8	
6	¿La dirección toma planes de acción después de la evaluación de los riesgos?	X			7	7	
7	¿Se informa de forma puntal sobre los riesgos y controles sugeridos?	X			7	7	
8	¿Se realiza un monitoreo continuo de actividades por la gerencia al encargado del departamento?	X			9	9	
9	¿Se investiga y corrige las deficiencias encontradas dentro del departamento de obra civil?	X			10	10	
10	¿Se investiga las causas de las deficiencias en los controles internos y se toman medidas de acción?	X			8	8	
TOTAL PONDERADO					80	80	
TOTAL					769	611	
Elaborado por: Cristina Gaona				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones			
Fecha : 04/03/2015				Fecha : 19/03/2015			

4.1.2.1. Medición del Riesgo de Control en el Área de Construcción

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$$

$$N C = \frac{611}{769} * 100$$

$$N C = 79,45$$

$$NR = 100 - \text{Nivel de Confianza}$$

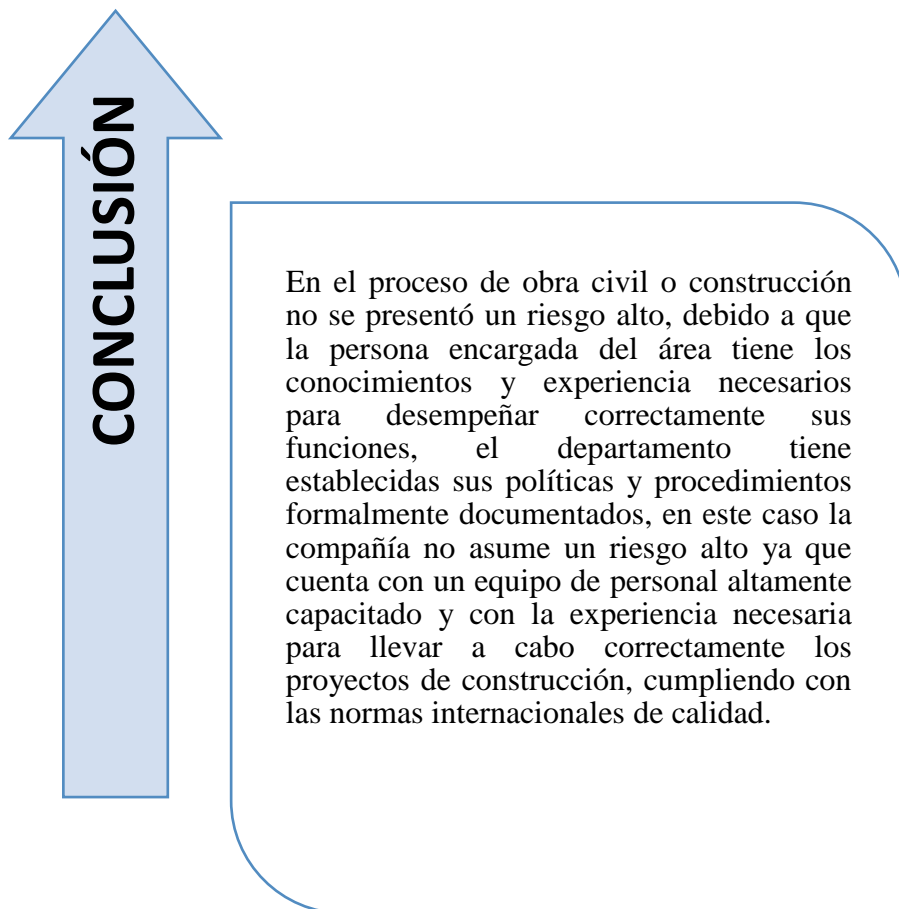
$$NR = 100 - 79,45$$

$$NR = 20,55$$



Tabla 3


Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza en cada componente

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	202	190	94,06	5,94	BAJO
Establecimiento de objetivos	78	78	100,00	0,00	BAJO
Identificación de Eventos	43	32	74,42	25,58	MEDIO - BAJO
Evaluación de Riesgos	84	73	86,90	13,10	BAJO
Respuesta al Riesgo	66	52	78,79	21,21	MEDIO - BAJO
Actividades de Control	157	151	96,18	3,82	BAJO
Información y Comunicación	65	63	96,92	3,08	BAJO
Supervisión y Monitoreo	80	80	100,00	0,00	BAJO
TOTAL	769	611	92,77	7,23	BAJO





4.1.3. ÁREA DE BODEGA


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL							
Filosofía en la gestión de riesgos							
	¿La empresa al tomar decisiones en compras de materiales e insumos, identifica beneficios y los posibles riesgos?	X			8	8	
	¿La dirección es receptiva al reporte de los riesgos y a las malas noticias en el área de bodega?	X			7	7	
	¿Comprendo la misión, visión, políticas y estrategias generales de la empresa?	X			9	9	
	¿La gerencia muestra con el ejemplo buenas prácticas de negocio y buena conducta?	X			10	10	
Integridad y valores éticos							
	¿Se encuentran definidos los principios y valores éticos del área de bodega en un código de conducta empresarial?		X		9	0	La compañía no cuenta con un código de ética para ninguna de las áreas.
	¿El personal que labora el área de bodega, tiene los conocimientos y habilidades necesarias para el control de inventarios?	X			8	5	Rota la persona encargada.
	¿La persona encargada de bodega cumple con responsabilidad a sus actividades?	X			9	2	Al cambiar constantemente de responsable, se pierde la información.
	¿El departamento tiene el número de personal adecuado y con experiencia para llevar a cabo su función?	X			8	5	No existe una persona permanentemente
	¿La dirección conduce los negocios en un plano de alta ética?	X			10	10	
Apetito al riesgo							
	¿Se realiza una evaluación constante de los riesgos que conllevan las actividades que se desarrollan en el área de bodega?	X			8	2	Se realizan de manera empírica, pero no se toman medidas correctivas.
	¿En el área de bodega se establecen procedimientos y políticas que gestionen los riesgos?		X		10	0	
	¿Los riesgos significativos y sus posibles incidencias en los procedimientos? Se documentan por medio de informes,		X		8	0	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha: :04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: : 19/03/2015			
CONTINÚA 							


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
Junta de Socios							
	¿La estructura organizacional de bodega es adecuada al tamaño y las actividades de sus operaciones?	X			10	0	Las bodegas de cada frente son parte del campamento
	¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones de bodega?	X			9	4	Las políticas y procedimientos no son documentados.
	¿La compañía tiene diseñado procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales?		X		10	0	
	¿El departamento cuenta con un manual de procesos?		X		10	0	
Asignación de autoridad y responsabilidad							
	¿Existe un documento escrito sobre las funciones que tanto usted como sus colaboradores realizan?		X		10	5	
	¿El directorio tiene contacto con la persona encargada del manejo de inventarios para la toma de decisiones?	X			8	8	
	¿La responsabilidad asignada guarda concordancia con el organigrama de procesos para bodega?	X			9	3	No existe un organigrama para el área de bodega
Estructura organizacional							
	¿La estructura organizacional satisface las necesidades o requerimientos de bodega?	X			8	0	No existe una bodega central
	¿Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades en bodega?	X			7	7	
	¿Los supervisores tienen el conocimiento, la experiencia y el entrenamiento necesario para cumplir sus obligaciones?	X			8	8	
	¿Se evalúa el desempeño del personal del departamento?	X			9	2	
TOTAL PONDERADO					202	95	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha: :04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: : 19/03/2015			
CONTINÚA →							


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
							 COMASEY
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS							
	¿La visión organizacional ha sido conocida y difundida en el área de bodega?	X			9	9	
	¿Los objetivos del departamento contribuyen al cumplimiento de la misión de la compañía?	X			9	2	No existen objetivos en el área de compras
	¿Existen objetivos para el área de bodega?		X		8	0	
	¿Los objetivos, metas, políticas, están debidamente documentado y son difundidos?		X		10	0	
	¿Los objetivos de su área se encuentran vinculados con los objetivos generales de la compañía?		X		9	0	
	¿Se han formulado objetivos específicos para bodega?		X		10	0	
	¿Los colaboradores aportan para el cumplimiento de los objetivos de bodega?	X			7	4	Los resultados son empíricos.
	¿Las políticas, normas y procedimientos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento del objetivo del control de inventarios?		X		9	0	
	¿Existe participación del área de bodega para el logro de los objetivos?	X			7	7	
	TOTAL PONDERADO				78	22	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
	¿Se identifican los eventos externos e internos asociados al objetivo departamental?	X			9	2	No existe un objetivo departamental
	¿La empresa analiza e identifica eventos potenciales que afecten el control de inventarios y por ende el logro de los objetivos?	X			8	5	
	¿Ha existido la participación de jefe de bodega para la identificación de eventos?	X			8	5	
	¿Se ha realizado un inventario de eventos ocurridos en el pasado y se ha determinado su impacto en los objetivos y las pérdidas ocasionadas?		X		9	0	
Elaborado por: Cristina Gaona					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones		
Fecha: :04/03/2015					Fecha: : 19/03/2015		
CONTINÚA →							


CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
	¿Se identifica el impacto de las nuevas medidas económicas sobre las importaciones de insumos y materiales de construcción, qué ocasionarán en la demanda de los servicios y obras de la compañía?		X		9	0	
	¿La empresa cuenta con un análisis de precios, marcas, modelos de otros proveedores?	X			6	4	
TOTAL PONDERADO					49	16	
EVALUACIÓN DE RIESGOS							
	¿EL área de bodega aplica alguna metodología que valore los riesgos permanentemente?		X		8	0	
	¿La metodología pondera los riesgos en forma cualitativa y cuantitativa?		X		7	0	
	¿La administración tiene en cuenta el alcance de los eventos y el impacto que pueden tener en el logro de los objetivos empresariales?	X			8	6	
	¿Los riesgos son monitoreados periódicamente en el área de bodega?	X			9	4	
	¿Existen indicadores de ocurrencia, impacto y estimación del riesgo?		X		9	0	
	¿Los riesgos inherentes se encuentran identificados?	X			9	5	
	¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos del control de inventarios?	X			6	2	No existe una persona de forma permanente
	¿Existen las debidas autorizaciones para que los empleados del departamento puedan manipular el sistema informático de control de inventarios?	X			7	4	De manera verbal
	¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?	X			6	5	
	¿En el control de inventarios existe una persona encargada de la supervisión para el correcto cumplimiento del proceso?	X			8	4	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha :04/03/2015					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015		
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
 COMASEY							
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
	¿Al realizar cambios en el proceso de control de inventarios la compañía analiza el impacto de posibles riesgos?	X			7	0	
TOTAL PONDERADO					84	30	
RESPUESTA A LOS RIESGOS							
	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencias, para afrontar los riesgos en bodega?		X		9	0	
	¿Al identificarse un riesgo potencial en el control de inventarios, la gerencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	X			8	5	
	¿Los riesgos son valorados en base a costo beneficio, probabilidad e impacto?		X		9	5	
	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?			X	7	0	Lo realiza posterior a la ocurrencia del riesgo
	¿La dirección ha determinado el nivel de tolerancia al riesgo que está dispuesto a asumir?		X		9	0	
	¿El jefe de bodega emite reportes sobre el control de inventarios a la gerencia para que sean revisados y controlados?	X			7	0	
	¿Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	X			8	4	
	¿La empresa tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?		X		9	0	
TOTAL PONDERADO					66	14	
ACTIVIDADES DE CONTROL							
	¿Existe un control adecuado que se base en políticas de máximos y mínimos para el control de inventarios?	X			9	0	
	¿Existe una persona determinada para controlar las entradas y salidas de mercadería?	X			9	4	No es fija
Elaborado por: Cristina Gaona				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones			
Fecha: :04/03/2015				Fecha: : 19/03/2015			
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^o	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
	¿Se realiza inventarios físicos?						
a)	b) Al final del ejercicio		X		10	0	
c)	d) Periódicamente		X		10	0	
	¿Existen controles adecuados para insumos y materiales caducados, dañados, obsoletos y de lenta rotación?		X		9	0	
	¿Los materiales son codificados y separados en estantería?		X		9	0	
	¿El departamento cuenta con algún método de valoración de inventarios? ¿Cuál?		X		8	0	
	¿Existen restricciones a todo el personal para el acceso a bodega?		X		8	0	
	¿Manejan bodegas en cada uno de los frentes en los cuales se está ejecutando la obra?	X			9	9	
	¿Se maneja una bodega central?		X		10	0	
	¿Las bodegas de cada frente emiten reportes de control de inventarios a la bodega central?		X		10	0	
	¿Los materiales y herramientas enviados a los frentes en acción retornan a la bodega central para su registro y posterior uso?		X		8	0	
	¿Los activos de la empresa se encuentran debidamente custodiados?	X			9	9	
	¿Existen documentos físicos que respalden la salida interna de materiales y herramientas?	X			8	5	Se pierden con el cambio de bodeguero
	¿Se elaboran informes de existencias para que el departamento de compras adquiera mercadería?	X			9	3	Simplemente de lo que requieren comprar
	¿Se verifican los inventarios al momento de su recepción?	X			7	7	
	¿Se realizan constataciones físicas de los insumos, materiales y herramientas recibidos al momento que llega a bodega?	X			8	8	
	¿Se ha determinado controles en cada proceso?	X			9	4	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha :04/03/2015					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015		
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^o	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
	¿El departamento realiza un informe de los materiales y herramientas recibidos, al departamento de compras para que compare con las facturas?	X			8	8	
	¿Se encuentran establecidas las políticas y procedimientos sobre el control de inventarios?		X		9	0	
	¿Se verifican las guías de remisión, al momento de recibir la mercadería y se constata que la mercadería es la correcta a lo adquirido?	X			5	5	
	¿La gerencia ha implementado indicadores de gestión en el manejo de inventarios?		X		9	0	
	¿Se generan informes sobre esos indicadores?		X		9	0	
	¿Se evalúa permanentemente la eficacia de los indicadores?		X		9	0	
	TOTAL PONDERADO				217	71	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
	¿La información dentro del proceso del control de inventarios es formal?		X		8	0	
	¿Existe un sistema adecuado que facilite la obtención de información interna para el control de inventarios?		X		9	0	
	¿Se ha determinado los responsables de implementar, cambiar, probar, y aprobar cambios en los sistemas control de inventarios?		X		6	0	
	¿La información fluye en todos los niveles de la empresa?	X			7	7	
	¿El sistema de control de inventarios actual genera información rápida y oportuna para la toma de decisiones?		X		7	0	
	¿Se comunica al personal de bodega todas las actividades y responsabilidades que se deben realizar para el correcto funcionamiento dentro del departamento?	X			8	5	De manera verbal
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha :04/03/2015					Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015		
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
	¿La información dentro del proceso del control de inventarios es formal?		X		8	0	
	¿Cuentan con algún mecanismo para obtener información externa sobre las necesidades de los clientes?	X			6	5	
	¿Los sistemas con los que cuenta la compañía son útiles y consistentes en los planes estratégicos y procesos operativos de la empresa?	X			7	7	
	TOTAL PONDERADO				66	24	
	SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
	¿Existe una persona que supervise que se cumpla el proceso de control de inventarios?		X		6	0	
	¿La dirección aplica técnicas de control para conocer el nivel de confianza en los controles internos y asegurar que se están cumpliendo adecuadamente?		X		8	0	
	¿Se monitorean los resultados frente a las metas planteadas y sus indicadores correspondientes?		X		7	0	
	¿Se cruza información generada en bodega con la entregada por el departamento de compras y las bodegas de cada frente?	X			9	5	
	¿Existe una correcta segregación de funciones que permita el control por conciliación?	X			8	4	
	¿Se realiza oportunamente la supervisión en los procesos críticos?		X		8	0	
	¿La dirección toma planes de acción después de la evaluación de los riesgos?		X		7	0	
	¿Se informa de forma puntal sobre los riesgos y controles sugeridos?	X			8	4	
	¿Se realiza un monitoreo continuo de actividades por la gerencia al encargado del departamento?		X		9	0	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha: :04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha: : 19/03/2015			
CONTINÚA →							

CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CIA. ÁREA DE BODEGA CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014							 COMASEY
N ^a	PREGUNTAS	SI	NO	NA	PT	CT	OBSERVACIÓN
	¿Se investiga y corrige las deficiencias encontradas dentro del departamento de control de inventarios?	X			8	4	
	TOTAL PONDERADO				78	17	
	TOTAL				840	288	
Elaborado por: Cristina Gaona Fecha :04/03/2015				Supervisado por: Dr. Amaro Berrones Fecha : 19/03/2015			

4.1.3.1.MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL EN EL ÁREA DE BODEGA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100 \quad NC = \frac{288}{840} * 100 \quad NC = 34,29$$

$$NR = 100 - 34,29$$

$$NR = 65,71$$

Tabla 4

Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza en cada componente

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	202	95	47,03	52,97	MEDIO
Establecimiento de objetivos	78	22	28,21	71,79	ALTO
Identificación de Eventos	49	16	32,65	67,35	ALTO
Evaluación de Riesgos	84	30	35,71	64,29	ALTO
Respuesta al Riesgo	66	14	21,21	78,79	ALTO
Actividades de Control	217	71	32,72	67,28	ALTO
Información y Comunicación	66	23	34,85	65,15	ALTO
Supervisión y Monitoreo	78	17	21,79	78,21	ALTO
TOTAL	769	611	34,29	65,71	ALTO

CONCLUSIÓN

En el proceso de control de inventarios o área de bodega se presentó un riesgo alto con un nivel de confianza bajo, debido a que no hay una persona encargada permanentemente del área, con la rotación del personal se pierde la documentación de control, el departamento carece de políticas y procedimientos formalmente documentados, en este caso la compañía asume un riesgo alto ya que no cuenta con controles eficientes sobre los inventarios.

4.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Tabla 5

Determinación del nivel de riesgo y nivel de confianza en las áreas de estudio

COMPONENTES	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	NR	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	620	428	69,03	30,97	MEDIO - BAJO
Establecimiento de objetivos	235	128	54,47	45,53	MEDIO
Identificación de Eventos	155	82	52,90	47,1	MEDIO
Evaluación de Riesgos	242	144	59,50	40,5	MEDIO - BAJO
Respuesta al Riesgo	198	94	47,47	52,53	MEDIO
Actividades de Control	574	330	57,49	42,51	MEDIO - BAJO
Información y Comunicación	191	138	72,25	27,75	MEDIO - BAJO
Supervisión y Monitoreo	245	157	64,08	35,92	MEDIO - BAJO
TOTAL	2460	1501	61,02	38,98	MEDIO - BAJO

Del análisis realizado se obtuvo las siguientes observaciones:

En la aplicación del Cuestionario de Control Interno al Gerente General, Jefe del Área de compras, Jefe del Área de Construcción y Jefe del Área de Bodega de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., Según los datos obtenidos se presenta las siguientes observaciones por cada componente:

1) Ambiente de Control

En lo que respecta al componente Ambiente de Control, se obtuvo un nivel de confianza del 69%, con un nivel de riesgo Medio – Bajo:

Dentro de los aspectos que se encuentran con falencias, se detallan a continuación:

- Constantemente se muestran prácticas de buena conducta, pero no existe un código de ética en donde se hayan estipulado, de modo que todo el personal reconozca el esfuerzo de la compañía por tratar de ser siempre los mejores.
- La misión, visión y políticas, no se encuentran expuestas visiblemente a todo el personal.
- Las posibles irregularidades en el comportamiento del personal, son investigadas oportunamente por la dirección, pero ninguna de estas acciones son debidamente documentadas.
- La gerencia no ha determinado el nivel de apetito al riesgo que está dispuesto a asumir en el desarrollo de sus operaciones.
- La administración del Recurso Humano no cuenta con un programa de contratación, inducción y capacitación del personal.

2) Establecimiento de Objetivos

El nivel de confianza obtenido en el segundo componente fue de 54%, el cual es bajo, con un nivel de riesgo medio; el resultado se debe principalmente a:

- La falta de transmisión de la misión, políticas, estrategias dentro de la compañía, ha interferido para que los colaboradores se enfoquen en un objetivo común y encaminen sus actividades al desarrollo de la empresa.

- A pesar de mantener documentada la misión, visión, y objetivos generales, la compañía no ha planteado un plan estratégico completo a mediano plazo.
- La falta de indicadores de gestión, han imposibilitado la determinación de controles y el grado de cumplimiento de las actividades.
- La falta de un manual de funciones, ha dificultado definir de manera eficaz los perfiles de cada puesto, sus roles, responsabilidades y nivel de autoridad, así también no ha sido posible establecer los objetivos departamentales en cada área.

3) Identificación de Eventos

En el tercer componente Identificación de Eventos, el nivel de confianza obtenido fue de 53% el cual es medio, presentando un nivel de riesgo Medio, principalmente por las siguientes razones:

- No se ha realizado una retroalimentación al personal y jefes de cada área, sobre los eventos ocurridos en el pasado y el impacto que tuvieron en los objetivos organizacionales y las pérdidas causadas.
- No se aplican técnicas de identificación de eventos que permitan soportar las decisiones, sino que solamente se trabaja sobre apreciaciones de la gerencia o de los responsables de cada área.
- Sobre las actividades diarias que desempeña la compañía no se realiza la identificación de eventos, ni mucho menos se ha establecido un portafolio de los mismos.

4) Evaluación de Riesgos

En cuanto al cuarto componente del COSO ERM, su nivel de confianza obtenido en la evaluación fue de 60%, con un nivel de Riesgo Medio - Bajo.

- El desconocimiento de técnicas de evaluación de eventos que permitan determinar el impacto y probabilidad de los mismos, ha originado en la compañía el uso de evaluaciones subjetivas aplicadas empíricamente.
- Por la creciente evolución del mercado de la construcción, la compañía se encuentra vulnerable a la aparición de riesgos no evaluados tanto en ocurrencia como en impacto, lo cual dificulta realizar una adecuada categorización de los mismos.

5) Respuesta a los Riesgos

El nivel de confianza obtenido en el quinto componente fue del 47%, presentando un nivel de confianza Medio y un nivel de riesgo Medio, el resultado obtenido se debe a los siguientes motivos:

- La dirección planea determinadas estrategias para enfrentar determinados riesgos en circunstancias en las cuales es difícil evitarlos, mientras que en otros casos no se encuentran parametrizados y formalizados de manera técnica, pero se dan a conocer a al personal involucrado con el fin de tratar de mitigar los riesgos que se han logrado identificar.

6) Actividades de Control

El componente Actividades de Control presenta un nivel de confianza del 57% con un nivel de confianza Medio, presentando un nivel de riesgo medio - bajo, debido a las siguientes razones:

- La gerencia conoce los riesgos de las operaciones, pero no se planifican con el fin de elaborar estrategias que permitan mitigarlos y agilizar los procesos.
- No se realiza seguimiento y monitoreo de los objetivos planteados.

- No existen políticas que permitan soportar un adecuado funcionamiento en las operaciones.
- Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la compañía.
- Se identifican, pero no se documentan los procesos que por sus características generan más problemas.
- Los procesos de información se encuentran delimitados de forma empírica, son conocidos por quien los lleva a cabo; pero no se encuentran debidamente documentados.
- No existen procedimientos y políticas que permitan entender las necesidades de la estructura de datos, elaboración de reportes, software, conectividad y procesos automáticos.
- Los controles que se han determinado en cada proceso, se ha realizado de manera empírica y habitual, más no de manera formal y documentada.
- Al no documentar las funciones y responsabilidades ocasiona duplicidad en las mismas y retraso en las operaciones.
- Los procesos no han sido formalizados y documentados, lo cual genera altos niveles de riesgo.

7) Información y Comunicación

En el séptimo componente se obtuvo un nivel de confianza Alto que equivale al 72,25%, con un nivel de Medio - Bajo, lo cual se debe a las siguientes razones:

- Se ha implementado un sistema de información y comunicación eficiente, el cual genera confianza en las operaciones de la administración.
- Los administradores han establecido canales de comunicación adecuados, de modo que las actividades se realizan eficientemente.
- El software implementado ha funcionado como una herramienta de monitoreo para dar seguimiento a las transacciones de los servicios.

8) Supervisión y Monitoreo

El octavo componente presenta un nivel de confianza del 64%, con un nivel de riesgo Medio – Bajo, debido a los siguientes motivos:

- La compañía no cuenta con un departamento encargado de la evaluación de las actividades administrativas, contables, y operativas, que permita determinar si se están desarrollando de manera correcta, bajo las normas y políticas de la empresa, situación que no ha permitido mejorar y fortalecer los controles de las actividades, en especial del manejo y resguardo del inventario, que ha sido una de las principales falencias de la compañía.
- No se elaboran informes sobre las responsabilidades en los planes de acción, lo cual dificulta a que se pueda exigir mayor eficiencia y mejores resultados en las operaciones.
- La falta de un seguimiento ágil y oportuno sobre las actividades, dificulta mejora continua de los procesos y la determinación de responsabilidades,
- Los resultados no son monitoreados frente a las metas planteadas y en base los indicadores de gestión.

4.3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE CONTROL INTERNO

Después de realizada la evaluación de Control Interno, es importante determinar puntos de acción que permitan mejorar el Sistema de Control Interno de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., para lo cual se plantean las siguientes propuestas:

1. Ambiente de Control

Para que CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., posea un excelente ambiente de control es necesario adoptar las siguientes propuestas de mejora:

a): Se elaboró un código de conducta, el cual servirá de guía para todos los miembros de la compañía, en su forma de actuar el mismo que se encuentra conforme a los principios y normas íntegramente aceptables.

b): Acoger las políticas encaminadas al mejoramiento de la administración del Talento Humano, que permita dar a conocer la Misión, Visión y Políticas de la empresa a todos los colaboradores a través de un trabajo conjunto y planificado con el consejo administrativo.

CÓDIGO DE CONDUCTA DE CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.

Este código de conducta constituye una guía de actuación y fuente de consulta para el personal de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., sobre los valores y principios morales e institucionales que estoy obligado a cumplir dentro y fuera de la compañía en horario laboral o fuera del mismo.

MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la construcción de obra civil, que ofrece a sus clientes ejecutar todos los proyectos, buscando los más altos niveles de satisfacción y conformidad, fomentando el crecimiento y desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad local y regional, basado en los valores de salud, seguridad, ambiente y calidad en el trabajo. Nos encontramos comprometidos con el desarrollo constante de nuestro personal, mantener excelente relaciones con nuestros proveedores y lograr el máximo nivel de rentabilidad para los socios”.

VISIÓN

“Ser la empresa constructora líder en el país, cumpliendo todos los retos

PRESENTACIÓN

Carta de Nuestro Gerente

Nuestra compañía se ha caracterizado por ser una empresa comprometida con la excelencia en el servicio mediante la responsabilidad social empresarial, procurando siempre el bienestar de sus clientes, proveedores, organismos de control y principalmente con el medioambiente.

Este código es la expresión concreta de cada uno de los principios de nuestra cultura empresarial, el cual define el comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y efectuar nuestras actividades operacionales.

Desde el hoy todos quienes formamos parte de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., contamos con una guía de comportamiento con el fin de mantener los estándares de integridad y honestidad, lo cual nos ayuda a desarrollar de mejor manera los que veníamos haciendo.

La observancia de este código es de vital importancia para mantener un respeto mutuo con los clientes internos y externos de la compañía, es así que se constituye en pilar fundamental que regirá nuestra forma de actuar en toda actividad empresarial, siendo ejemplo ante la sociedad.

Llamamos a cada uno de los integrantes a que sigan actuando bajo honestidad e integridad que nos caracterizan, manteniendo la responsabilidad que nos hace ser una compañía prestigiosa, confiable y transparente en nuestras actividades empresariales.

Atentamente



Ingeniero Patricio Yanouch

**NUESTROS
PRINCIPIOS**Calidad en el servicio

Compromiso con la Gestión de Seguridad, Salud, Ambiente y Calidad que proporcione el marco adecuado para garantizar un proceso permanente de mejora continua y satisfacción total del cliente.

Responsabilidad social Empresarial

Implica el desarrollo empresarial de la compañía, identificando los intereses de todos los grupos relacionados, de modo que se opere en armonía dentro y fuera de la organización.

Trabajo en equipo

Unir esfuerzos de los colaboradores, obreros, técnicos por medio de sus conocimientos, habilidades para el cumplimiento de los objetivos trazados

**¿CÓMO
DEBE SER
MI
COMPORTA
MIENTO?****Crecimiento**

Proponerme ser mejor siempre en los tres ámbitos de mi vida:

Profesional.- Acatarme a las sugerencias realizadas por mis jefes o supervisores, los cuales me ayuden con conocimientos y mejoras en mi desenvolvimiento.

Personal.- Cuidar siempre de mi salud personal, manejar adecuadamente de mis finanzas personales, tratar armoniosamente a mis familiares, amigos, compañeros y la sociedad en general.

Espiritual.- Practicar constantemente los valores éticos y morales, los cuales me permitan mantenerme en paz, felicidad y armonía conmigo mismo y quienes me rodean.

**¿CÓMO
DEBE
SER MI
COMPORTA
MIENTO?**

Innovación

Contribuir al desarrollo empresarial con nuevas ideas, que permitan mejorar los procesos, las prácticas de trabajo, optimizar los recursos disminuyendo los costos y maximizando los ingresos.

Sentido de urgencia

Dar prioridad a los asuntos importantes de la empresa, contribuyendo con su misión y sus resultados..

Actitud Positiva

Promover una actitud positiva en todos mis compañeros, de modo que se pueda apoyar a mantener un ambiente armonioso, que permita mejorar las relaciones consiguiendo colaboradores activos.

Buscar la excelencia

Lograr la excelencia en el proceso al que formo parte, colaborando productivamente con un trabajo sin errores.

Integridad

Llevar mi vida fundamentada en la verdad, transparencia y honestidad donde:

*La verdad será el único camino a seguir tanto en la vida personal y laboral, aunque en algunos casos nos cause daño, lo importante es lograr la paz interior a largo plazo mejorando las relaciones laborales.

*La transparencia será la fuente de solución de los problemas, la cual se realizará de manera conjunta, clara y solidaria.

*Cuando actuamos con la verdad y transparencia, estamos siendo honestos con nosotros mismos y con los demás.

CÓMO DEBO COMORTARME CON LOS CLIENTES

- Ayudarles con asesoramiento sobre las mejores opciones de acuerdo a sus requerimientos, necesidades y presupuesto.
- Compromiso a cumplir con lo acordado.
- Valorar su tiempo mediante la entrega inmediata de las obras, bajo los tiempos establecidos.
- Ofrecer atención oportuna cuando requiera la solución de algún inconveniente.

COMO DEBO COMPORTARME CON LOS DUEÑOS

- Salvaguardar sus activos, clientes, utilidades, y ayudar a proteger sus inversiones.
- Elaborar un trabajo bajo estándares de excelencia, que contribuya al lograr el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- Aportar con ideas nuevas direccionadas a la disminución de costos y gastos y al aumento de los ingresos por servicios.

CÓMO DEBO COMPORTARME CON LA EMPRESA

- Cumplir los procedimientos, manuales, políticas y reglamentos que rigen la compañía.
- Respetar el nombre de la empresa evitando su uso y el de sus recursos en beneficio personal o que se desvíen de los objetivos de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.
- Proteger las instalaciones, los recursos materiales y financieros, equipos, documentos e información contra la pérdida, robo, daño o mal uso de los mismos.
- Mantenerme al margen de participar en actividades ilícitas que pongan en riesgo la seguridad e integridad de la compañía y de mi persona.
- Reportar cualquier tipo de actividad que atente contra los intereses de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., y de este código de conducta.

CÓMO DEBO COMPORTARME CON LOS PROVEEDORES

- Conservar una relación equitativa, transparente y con honestidad.
- Rechazar el ofrecimiento de sobornos o recibir pagos de dudosa procedencia denunciando inmediatamente dichas propuestas.
- Al seleccionar proveedores y productos, tomar en cuenta criterios de rentabilidad, calidad y servicio establecidos por la compañía que permitan optimizar recursos.

- Evitar conflictos de intereses, que impidan tomar decisiones adecuadas y favorables para CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA.

CÓMO DEBO COMPORTARME CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

- Reportar y evitar cualquier maltrato contra terceras personas, ya sean realizadas por mis compañeros o superiores.
- Promover y mantener una relación respetuosa con todos mis compañeros.
- Denunciar el acoso, concebido como una humillación que realiza una persona contra otra, intimidándola o tratándola de manera hostil.
- Respetar a mis compañeros sin importar su etnia, cultura, religión, nacionalidad o sexo, ideología política u orientación sexual.

CÓMO DEBO COMPORTARME CON MIS COLABORADORES

- Propiciar un ambiente de trabajo adecuado, armónico, alegre y sano.
- Mantener una relación de supervisión respetuosa.
- Ayudar a despejar dudas sobre éste código de conducta a aquel compañero que lo requiera, en cuanto a valores, principio, políticas, y controles establecidos por la compañía.
- Tratar con respeto a todos y denunciar el acoso personal o contra cualquier compañero que se vea afectado.
- Vigilar y aconsejar con respeto a mis colaboradores sobre las actividades que esté realizando de acuerdo con lo establecido en este código.

¿CÓMO DEBO INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA COMPAÑÍA?

- Compromiso a no divulgar información confidencial, dar aviso sobre alguna persona que lo esté haciendo.
- Se entiende por información confidencial a los informes, documentos, procesos o métodos, políticas, estrategias, planes, información de clientes, datos técnicos, de mercado, financieros, secretos comerciales, o información de desempeño, cuya divulgación no sea autorizada.

¿QUÉ ES EL DEBER DE CONSULTAR?

- Soy responsable de cumplir con los principios de éste código y hacerme las siguientes preguntas antes de actuar.
 - ¿Es legal?
 - ¿Es correcto?
 - ¿Cumple con los valores el código de ética?
 - ¿Cómo lo vería mi familia, los clientes, medio de comunicación y la sociedad en general?

- En caso de no estar seguro de la respuesta, o se presenta alguna duda, debo consultar hasta encontrar una respuesta.

- Cuando requiero consultar, debo acudir :

- Consultar en este código de ética
- Consultar con mi superior o jefe
- Consultar con el jefe administrativo

Todas las personas que tengan a su cargo la supervisión de uno o varios de sus colaboradores, estamos comprometidos a:

- Ser ejemplo de cumplimiento de este código
- Apoyar a todo colaborador que presente una denuncia de incumplimiento de tipo ético.
- Asegurarme que todos mis compañeros conocen y entienden de este código.
- Vigilar el cumplimiento de este código.
- Dar respuesta a cualquier inquietud o asunto de orden ético.

4.3.1. MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones es un instrumento administrativo que permite determinar, organizar y definir claramente las funciones de cada puesto de trabajo, con el fin de normar a cada uno de ellos en nuestra estructura administrativa.


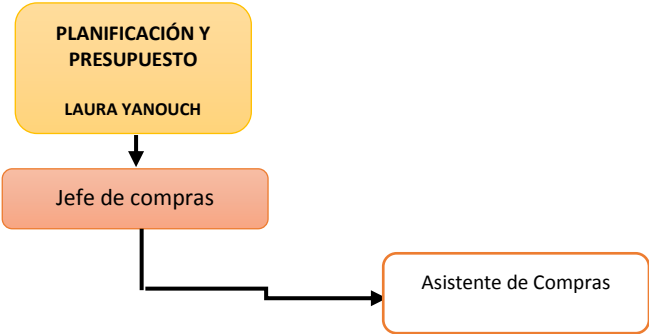
El presente manual pretende formalizar e informar a su personal sobre cada una sus funciones, con el fin de evitar la evasión de responsabilidad, duplicidad de funciones, lentitud en las actividades y desconocimiento de los procesos.

Este documento detalla las funciones, autoridad, jerarquía, características, requisitos y responsabilidad de los puestos enmarcados dentro de área de Compras, Construcción y Bodega.

4.3.1.1. ÁREA DE COMPRAS

Cuadro 10

Manual del Funciones del Asistente de Compras



<p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p style="text-align: center;">ÁREA : Compras FECHA: Enero 2015</p>	 COMASEY
<p>Estructura:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO LAURA YANOUGH] --> B[Jefe de compras] B --> C[Asistente de Compras] </pre> </div>	
INFORMACIÓN BÁSICA	
<p>Objetivo: Formalizar e informar a su personal sobre cada una de sus funciones, actividades a realizar y a quien debe reportar.</p>	
<p>Cargo: Asistente de Compras</p>	
<p>Jefe inmediato: Jefe de Compras</p>	
<p>Supervisa a: N/A</p>	
<p>Naturaleza del cargo: Proporcionar información suficiente a su superior para la compra, registro, control de inventario, y el aprovisionamiento a los diferentes frentes de construcción.</p>	
<p>Personal requerido: 1</p>	
<p>Perfil: Colaboración Honradez Eficiencia Eficacia Responsabilidad Buen trato a quienes le rodean</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir requisición interna y efectuar su trámite. ▪ Coordinar las requisiciones internas y realizar las órdenes de compras a proveedores. ▪ Emitir las órdenes de compra, bajo la autorización del Jefe de Compras. <p style="text-align: right;">CONTINÚA</p>	

- Realizar las compras de materiales, registro y control de inventarios necesarios para el buen funcionamiento de la compañía.
- Solicitar cotizaciones y seleccionar a proveedores.
- Hacer seguimiento a proveedores y calendarizar la entrega de productos de proveedores.
- Validar la orden de compra frente a la factura emitida.
- Recibir los insumos, materiales, herramientas y darle entrada con etiquetación, verificar que se reciba en perfectas condiciones.
- Sera responsabilidad reportar alguna anomalía a proveedores y devolución inmediata en caso requerido.
- Coordinar con Contabilidad a través de reportes mensuales las órdenes de compra de operación y de inventario documentadas.
- Elaborar una lista de productos a ser verificados bajo control.
- Determinar diferencia entre el conteo físico y los registros del kardex.
- Presenciar el recuento aleatorio de productos
- Elaborar un informe de diferencias, para ser remitido al jefe de compras.

REQUISITOS MÍNIMOS

Edad: 20 – 50	Sexo: Femenino
Estudios: Nivel Secundario	Experiencia: Experiencia en tareas administrativas, principalmente en compras.
Dominio: Excel y Word	

Cuadro 11**Manual del Funciones del Jefe de Compras**

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>ÁREA : Compras FECHA: Enero 2015</p>	 <p>COMASEY</p>
<p>Estructura:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO LAURA YANOUC] --> B[Jefe de compras] </pre> </div>	
INFORMACIÓN BÁSICA	
<p>Objetivo: Formalizar e informar a su personal sobre cada una de sus funciones, actividades a realizar y a quien debe reportar.</p>	
<p>Cargo: Jefe de Compras</p>	
<p>Jefe inmediato: Jefe de Planificación y Presupuesto</p>	
<p>Supervisa a: Asistente de Compras</p>	
<p>Naturaleza del cargo: Llevar a cabo de forma eficiente los procedimientos de compra, registro, control de inventario, y el aprovisionamiento a los diferentes frentes de construcción.</p>	
<p>Personal requerido: 1</p>	
<p>Perfil: Buena comunicación Honestidad Eficiencia Eficacia Responsabilidad Capacidad de negociar</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir y hacer cumplir los procesos, políticas, normas, lineamientos y reglamentación interna de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUC Y CÍA. ▪ Llevar un control de inventarios basado en máximos y mínimos de stock. ▪ Planificar con la Gerencia de Planificación y Presupuesto la adquisición de materiales, el registro y control del inventario, y provisionar a las bodegas de cada frente con los insumos, materiales y herramientas necesarias para el desarrollo de los proyectos de construcción. ▪ Realizar un estudio de mercado que permita llevar a cabo mejores negociaciones. <p style="text-align: right;">CONTINUA</p>	

- Llevar un control del costo y precio de los insumos y materiales de forma permanente.
- Controlar que los procedimientos de adquisición, registro y control de inventarios y el abastecimiento a las bodegas de los diferentes frentes cumplan con las políticas y normas establecidas por la compañía.
- Llevar un control constante sobre los inventarios, que se actualice en el sistema.
- Solicitar las respectivas notas de crédito por devoluciones realizadas o descuentos otorgados.
- Verificar los plazos de recepción, el estado de insumos y materiales, las condiciones de las facturas y entregarlas oportunamente al departamento contable para su registro y pago.
- En caso de existir diferencia en los inventarios físicos, emitir un informe mensual indicando dichas diferencias.


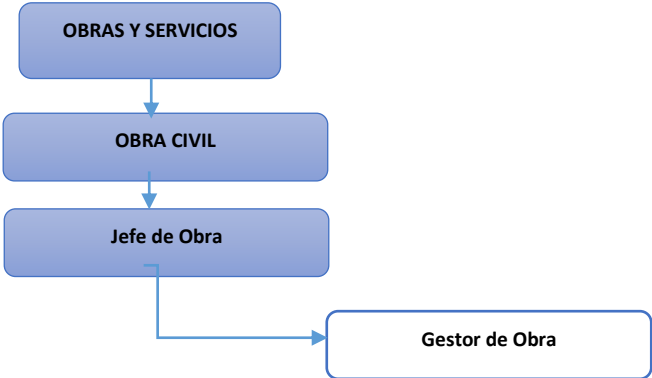
REQUISITOS MÍNIMOS

Edad: 25 – 50	Sexo: Femenino
Estudios: Tercer Nivel	Experiencia: Experiencia en tareas administrativas, principalmente control de inventarios.

4.3.1.2. ÁREA DE OBRA CIVIL - CONSTRUCCIÓN

Cuadro 12

Manual de Funciones de Gestor de Obra

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>ÁREA : Construcción FECHA: Enero 2015</p>	 <p>COMASEY</p>
<p>Estructura:</p>  <pre> graph TD A[OBRAS Y SERVICIOS] --> B[OBRA CIVIL] B --> C[Jefe de Obra] C --> D[Gestor de Obra] </pre>	
<p>INFORMACIÓN BÁSICA</p>	
<p>Objetivo: Formalizar e informar a su personal sobre cada una de sus funciones, actividades a realizar y a quien debe reportar.</p>	
<p>Cargo: Gestor de Obra</p>	
<p>Jefe inmediato: Jefe de Obra</p>	
<p>Supervisa a: N/A</p>	
<p>Naturaleza del cargo: Aplicación de técnicas de gestión de obra para la planificación inicial de obras, seguimiento mensual, y revisión periódica de cada una de ellas.</p>	
<p>Personal requerido: 1</p>	
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> Observador Honradez Fuerza física y mental Eficiencia Eficacia Capacidad de trabajo Responsabilidad Buen trato a quienes le rodean 	
<p>CONTINÚA</p>	

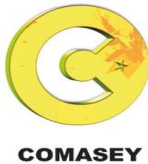
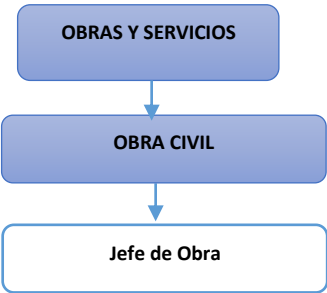
Funciones:

- Controlar la obra.
- Saber dónde y por qué se producen desviaciones y, por tanto, realizar las acciones correctoras oportunas para intentar subsanar estas desviaciones.
- Tener un adecuado programa de aprovisionamiento que nos revertirá en menores costes.
- Ir un paso delante de la obra, lo que nos permitirá prever todos los contratiempos que pudieran surgir.
- Planificación inicial de las obras
 - Definición del presupuesto de obra a controlar.
 - Asignación de costes directos a las unidades de obra.
 - Definición de costes indirectos
 - Imputación de costes de estructura (gastos generales).
 - Estudio de objetivos a tener en cuenta durante la ejecución de las obras.
 - Control de los expedientes contratados.
- Seguimiento mensual
Mensualmente se realiza un “Cierre”, que supone una fotografía de la obra en un momento puntual y concreto. En él, se compara la obra ejecutada hasta la fecha valorada a precios de venta (producción) con el coste realmente incurrido para su ejecución. Se realiza un control de desviaciones entre lo previsto y lo real, tomándose las acciones correctoras que sean necesarias para evitar desviaciones en el futuro.
- Revisión periódica
Cada cierto tiempo se realiza una revisión de la previsión de la obra pendiente de ejecutar.

REQUISITOS MÍNIMOS

Edad: 30 – 50	Sexo: Masculino / Femenino
Estudios: Tercer nivel	Dominio: Microsoft Office

Cuadro 13**Manual de Funciones Jefe de Obra**

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>ÁREA : Construcción FECHA: Enero 2015</p>	 <p>COMASEY</p>
<p>Estructura:</p>  <pre> graph TD A[OBRAS Y SERVICIOS] --> B[OBRA CIVIL] B --> C[Jefe de Obra] </pre>	
INFORMACIÓN BÁSICA	
<p>Objetivo: Formalizar e informar a su personal sobre cada una de sus funciones, actividades a realizar y a quien debe reportar.</p>	
<p>Cargo: Jefe de Obra</p>	
<p>Jefe inmediato: Gerencia de Obras y servicios</p>	
<p>Supervisa a: Gestor de Obra</p>	
<p>Naturaleza del cargo: Conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando sus funciones en la producción de obras.</p>	
<p>Personal requerido: 1</p>	
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> Observador Honradez Fuerza física y mental Eficiencia Eficacia Capacidad de trabajo Responsabilidad Buen trato a quienes le rodean 	
<p><u>Funciones:</u></p> <p>1. Planificación</p> <p>a) Planificación técnica</p> <p>La planificación técnica de la obra debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como vamos a organizar la obra <p style="text-align: right;">CONTINÚA</p>	

- Cuanto va a durar

Para ello, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Estudio del proyecto y de la obra a ejecutar
- Planteamiento inicial en cuanto a plazos de ejecución
- Plan de Obra
- Sistemas de Ejecución
- Tipo y calendario de contrataciones.
- Instalaciones Generales disponer en obra.
- Necesidad, características y plazos de las Instalaciones específicas.
- Definición de necesidades de acopios y suministros.
- Replanteos previos.
- Programa de Ensayos.
- Transportes a obra.
- Actividades de ejecución.

b) Planificación económica:

La planificación económica debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Cuanto va a costar la obra
- Como puede mejorarse ese coste
- Como podemos optimizar el cobro
- Como podemos mejorar las condiciones de cobro

Con ellas, se pretende conocer, seguir y actualizar periódicamente los objetivos finales de la obra.

Debe incluir los siguientes aspectos:

- Análisis del presupuesto del proyecto y la oferta.
- Estudio de todas las mejoras y objetivos posibles.
- Estudio económico de la obra, que debe incluir:
 - *Producción prevista
 - *Coste previsto, suma de:
 - *Coste Directo
 - *Coste Indirecto
 - *Gastos Generales (Costes de estructura)
 - *Resultado

La planificación económica ha de ser dinámica, de modo que puedan recogerse las incidencias reales de la obra conforme éstas se vayan produciendo, de manera que se realiza un seguimiento periódico para determinar su grado de cumplimiento y se pueda actualizar cuando la importancia de las incidencias lo exija.

CONTINÚA

c) Plan de seguridad

Junto con la planificación técnica debe estudiarse la planificación de la obra desde el punto de vista de la seguridad, garantizando en todo momento que cada uno de los tajos en los que se divide la obra se va a ejecutar con las óptimas medidas de seguridad.

c) Plan de Calidad y Medio Ambiente

De igual modo, debe realizarse el preceptivo Plan de Calidad y Medio Ambiente, donde se definan, por un lado, las actividades de la obra sometidas a control y la forma de controlarlas; y, por otro, el impacto medioambiental de las obras a ejecutar así como la propuesta de reducción y mejora.

2. Organización

Mediante la función de la organización, se posibilita que los planes se lleven a efecto. Organizar consiste en dividir el trabajo entre las personas y coordinar sus actividades.

3. Gestión

Consiste en hacer que las personas y medios que se han previsto en la obra cumplan sus respectivas funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

4. Control

Mediante la función de control se pretende saber en todo momento la situación de la obra así como su previsible final, de modo que sea posible trasladar la información oportuna en tiempo y forma.


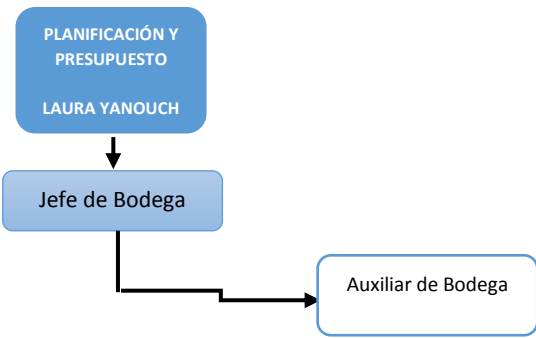
REQUISITOS MÍNIMOS

Edad: 30 – 45	Sexo: Masculino / Femenino
Estudios: Tercer nivel	Dominio: Microsoft Office


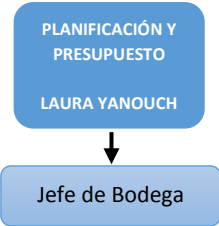
4.3.1.3.ÁREA DE BODEGA

Cuadro 14

Manual de Funciones de Auxiliar de Bodega

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>ÁREA : Bodega FECHA: Enero 2015</p>	 <p>COMASEY</p>
<p>Estructura:</p>  <pre> graph TD A[PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO LAURA YANOUGH] --> B[Jefe de Bodega] B --> C[Auxiliar de Bodega] </pre>	
<p>INFORMACIÓN BÁSICA</p>	
<p>Objetivo: Formalizar e informar a su personal sobre cada una de sus funciones, actividades a realizar y a quien debe reportar.</p>	
<p>Cargo: Auxiliar de Bodega</p>	
<p>Jefe inmediato: Jefe de Bodega</p>	
<p>Supervisa a: N/A</p>	
<p>Naturaleza del cargo: Preparar los requerimientos de insumos, materiales y herramienta que las bodegas de cada frente solicitan, ubicar y despachar en el menor tiempo posible.</p>	
<p>Personal requerido: 1</p>	
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> Observador Honradez Fuerza física y mental Eficiencia Eficacia Capacidad de trabajo Responsabilidad Buen trato a quienes le rodean 	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Codificar y ubicar los materiales y herramienta en su respectivo lugar. ▪ Preparar los requerimientos según las facturas y órdenes de requisición para su despacho. ▪ Ordenar y mantener limpia la bodega. ▪ Realizar el conteo diario de cada una de las líneas de productos. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p>	
<p>Edad: 20 – 40</p>	<p>Sexo: Masculino</p>
<p>Estudios: Nivel Secundario</p>	<p>Dominio: Excel y Word</p>

Cuadro**15 Manual del Funciones del Jefe de Bodega**

<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>ÁREA : Bodega FECHA: Enero 2015</p>	 <p>COMASEY</p>
<p>Estructura:</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO LAURA YANOUC] --> B[Jefe de Bodega] </pre> </div>	
INFORMACIÓN BÁSICA	
<p>Objetivo: Formalizar e informar a su personal sobre cada una de sus funciones, actividades a realizar y a quien debe reportar.</p>	
<p>Cargo:</p>	
<p>Jefe inmediato: Jefe de Planificación y Presupuesto</p>	
<p>Supervisa a: Auxiliar de Bodega</p>	
<p>Naturaleza del cargo: Supervisar que se lleven a cabo eficientemente los procedimientos sobre almacenaje, despacho, mantenimiento y toma física de inventarios, además atender la solicitud que las bodegas de cada frente solicitan, ubicar y despachar en el menor tiempo posible.</p>	
<p>Personal requerido: 1</p>	
<p>Perfil: Buena comunicación Liderazgo Honradez Eficiencia Eficacia Responsabilidad Observador</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chequear que las facturas que entregan los proveedores coincidan a la orden de compra generada por el área de compras. ▪ Controlar la recepción de insumos y materiales, que las condiciones físicas, la calidad, cantidad de los productos entregados, esté conforme a las transferencias o facturas de los proveedores. ▪ Indicar al jefe de compras la existencia de cualquier inconformidad en la factura del proveedor o la orden de requisición a las bodegas de cada frente. ▪ Firmar la factura en señal de conformidad con la recepción. ▪ Coordinar el almacenamiento y despacho de materiales y herramientas. <p style="text-align: right;">CONTINUA</p>	

- Verificar las formas de almacenamiento y existencia de los inventarios, controlando que se cumpla el sistema de valoración FIFO.
- Elaborar un cronograma de mantenimiento de la bodega.
- Controlar el despacho correcto de insumos y materiales a cada frente.

REQUISITOS MÍNIMOS

Edad: 25 – 45	Sexo: Masculino
Estudios: Tercer Nivel	Experiencia: Experiencia 2 años en tareas administrativas de bodega, distribución y control inventarios, manejo de logística y personal.

2. Establecimiento de Objetivos

En el capítulo dos de este trabajo se han detallado los objetivos de cada departamento, los cuales fueron alineados con la misión y visión de la compañía.

Es importante que la compañía pueda elaborar estrategias, las cuales estén alineadas con cada uno de los objetivos, que permitan determinar el riesgo aceptado y su tolerancia, sin dejar de lado la alineación con la misión de la empresa.

En el siguiente cuadro se demuestra cómo realizar el enlace de cada uno de estos elementos con los objetivos.

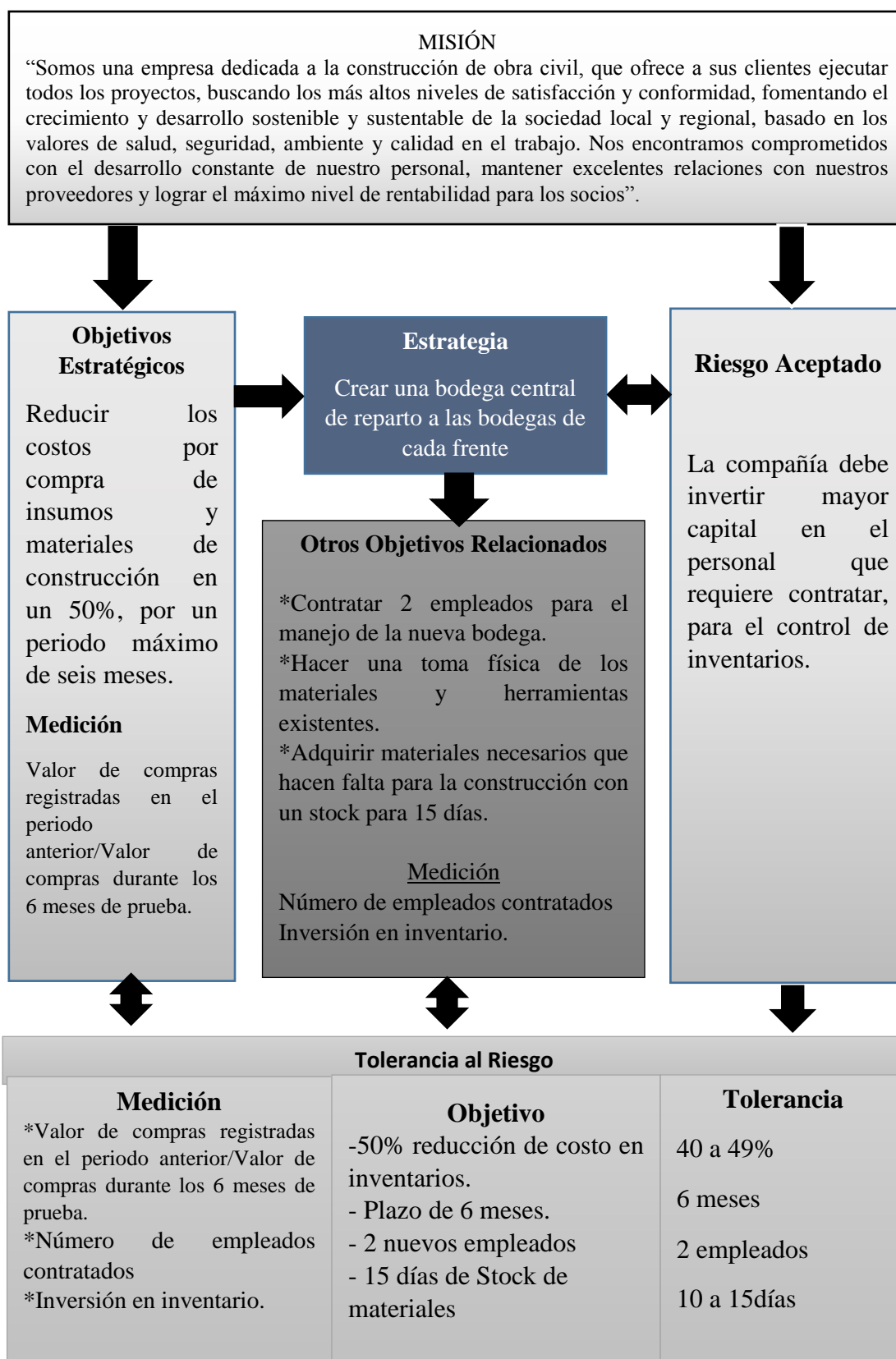


Figura 23. Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo en Bodega

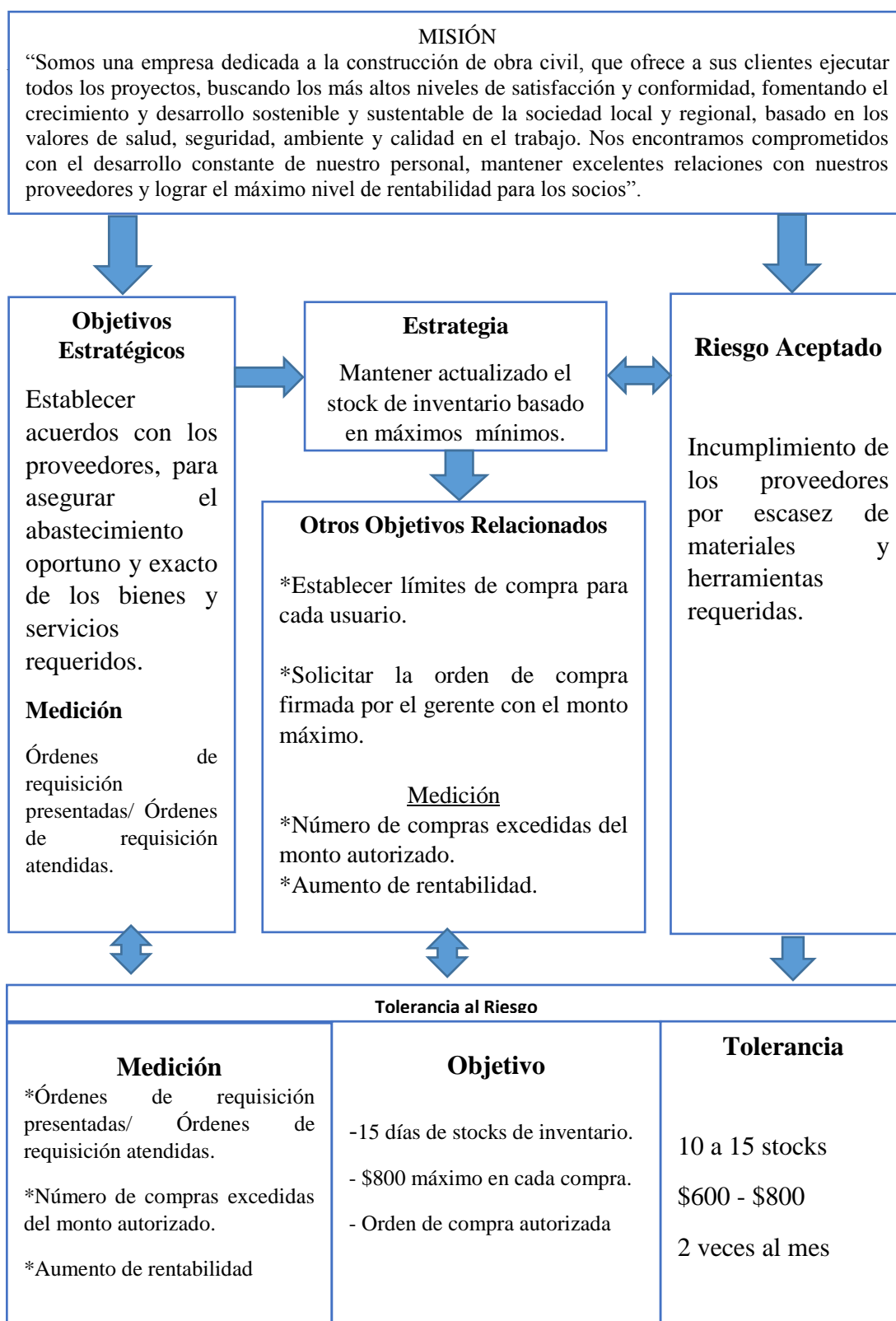


Figura 24 . Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo en Compras

3. Identificación de Eventos

Para llevar a cabo la identificación de eventos fue necesario aplicar algunas herramientas que permitan determinar posibles sucesos que puedan afectar el logro de los objetivos.

De las reuniones de trabajo realizadas con los jefes del Área de Compras, Área de Obra Civil, Área de Bodega y el Gerente de la Compañía, con el fin de analizar los procesos que se realizan en cada área, fue posible identificar aquellos eventos que se constituyen en una amenaza para el logro de los objetivos empresariales, dicho eventos se jerarquizaron en orden de prioridad en base a su probabilidad e impacto.

Es indispensable saber que estos riesgos son considerados como pérdidas económicas reales o potenciales en cada área, ya sea por fallas en los procesos, ausencia de controles en las actividades, eventos externos, fraudes del personal o errores involuntarios.

Cuando los riesgos fueron identificados en cada proceso se procedió a armar una matriz de riesgos, la cual es una herramienta de control que permite identificar los riesgos en cada proceso haciendo referencia a su causa y efecto.

Tabla 6**Matriz de Identificación de Riesgos en el área de Compras**

Nº	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto
1	Adquisición de productos	Compras sin autorización	No se han establecido acuerdos con los proveedores acerca de las políticas de compras y sus responsables.	Deficiencia en el proceso de compras.
2		Compra de productos no requeridos	No se aplica eficientemente la política de máximos y mínimos.	Desperdicio de recursos financieros
3	Registro de inventarios	No se registre correcta y oportunamente los productos.	Falta de experiencia del personal encargado del registro y control de inventarios.	Información financiera y contable desactualizada.
4		Falta de registro de las notas de crédito por productos no recibidos.	Ineficiencia del personal encargado.	Información incorrecta en los kardex, además factura pagada sin realizar descuentos.
5	Control de inventarios	Pérdidas de productos dentro o fuera de bodega.	Falta de constataciones físicas por lo menos dos veces por semana.	Disminución en las utilidades y aumento de gastos.
6		No se realicen los respectivos ajustes por diferencias.	Falta de certeza en la determinación de diferencias. Desconocimientos de las normas y políticas contables.	Desabastecimiento a las bodegas de los diferentes frentes. Información contable desactualizada.

Tabla 7**Matriz de Identificación de Riesgos en el área de Obra Civil - Construcción**

Nº	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto
1	Asociación para nuevos proyectos de Obra Civil	Fracaso de la obra y defraudación por el nuevo socio.	Socio sobre endeudado	Grandes pérdidas económicas para la compañía.
2		Contratación de personal sin experiencia.	Falta de análisis en los antecedentes del nuevo socio	Fallas técnicas en la construcción de la obra.
3	Licitaciones con empresas públicas	Crisis económica en el país	Bajas en el precio del petróleo.	Pérdida de recursos económicos (Renegociar la obra por un menor costo).
4		Retraso en los pagos o abonos por obra.	Recortes del presupuesto del Estado	Mora en el pago de planillas a trabajadores. Falta de recursos para continuar con la obra.
5	Diseño de obras	Faltas físicas y técnicas en la obra	Personal sin experiencia Adquisición de productos, materiales y herramientas de baja calidad	Cliente insatisfecho Cancelación del contrato
6		Accidentes laborales al personal involucrado en la obra	Negligencia o descuido del empleado Caso fortuito o fuerza mayor.	Indemnización al personal afectado Pérdida de recursos económicos.

Tabla 8**Matriz de Identificación de Riesgos en el área de Bodega**

Nº	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto
1	Recepción de Mercadería	Recepción de insumos, materiales y herramientas en mal estado.	Falta de constancia física de los productos que llegan.	Devoluciones de las bodegas de cada frente, porque los productos no satisfacen sus requerimientos.
2		Recibir productos no solicitados.	No se verifica la orden de pedido versus la factura.	Stock de productos innecesarios.
3	Almacenamiento y Distribución en Bodega	Daño de los productos por condiciones inapropiadas del ambiente.	Falta de experiencia del personal encargado del registro y control de inventarios.	Información financiera y contable desactualizada.
4		Confusión y pérdida de productos	Falta de codificación y separación de materiales y herramientas Falta de estanterías.	Pérdida de recursos financieros
5	Despacho de Mercadería	Demora en el despacho de la mercadería	Falta de rotulación e iluminación	Ineficiencia en el proceso, retraso en la construcción de obra civil.
6		Demora en el abastecimiento a las bodegas subsidiarias.	Falta de coordinación con los transportistas.	Insatisfacción de los clientes de cada obra.

4. Evaluación de Riesgos

Luego de haber realizado la identificación de los principales eventos se definió los parámetros a utilizar para analizar y jerarquizar los riesgos planteados. La evaluación de los riesgos se utiliza en base a la probabilidad e impacto.

En el siguiente cuadro se presenta una escala de valoración de los riesgos determinados en función del impacto y probabilidad de ocurrencia.

		IMPACTO		
		Leve 5	Tolerable 10	Moderado 15
PROBABILIDAD	Baja 1	Riesgo Leve	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado
	Media 2	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Alto
	Alta 3	Riesgo Moderado	Riesgo Alto	Riesgo Alto

Figura 25 . Matriz de Severidad

Nivel de Riesgo = Probabilidad de Riesgo * Impacto de Riesgo

La probabilidad de ocurrencia de los riesgos se determina basándose en el índice de frecuencia con que llega a materializarse cada riesgo. A los riesgos identificados se les da una puntuación del 1 al 3, siendo 1 el nivel de probabilidad de ocurrencia más bajo, es decir la frecuencia con la que pudiera materializarse en la compañía va desde 0 a 25%. El nivel 2 tiene una puntuación Media, el porcentaje de ocurrencia va desde el 25,01% al 70% y por último la puntuación 3 Alta es asignada si la probabilidad de ocurrencia va desde 70,01% a 100%.

Para la evaluación del impacto, al mismo se le asigna una puntuación que va desde el nivel 5 leve, 10 Tolerable y 15 Moderado.

Cuadro 16**Análisis y Valoración de Riesgos en el área de Compras**

Nº	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto	Impacto	Probabilidad	Evaluación
1	Adquisición de productos	Compras sin autorización	No se han establecido acuerdos con los proveedores acerca de las políticas de compras y sus responsables.	Deficiencia en el proceso de compras.	10 Tolerable	1 Baja	10
2		Compra de productos no requeridos	No se aplica la política de máximos y mínimos.	Desperdicio de recursos financieros	15 Moderado	1 Baja	15
3	Registro de inventarios	No se registre correcta y oportunamente los productos.	Falta de experiencia del personal encargado del registro y control de inventarios.	Información financiera y contable desactualizada.	15 Moderado	3 Alta	45
4		Falta de registro de las notas de crédito por productos no recibidos.	Ineficiencia del personal encargado.	Información incorrecta en los kardex, además factura pagada sin realizar descuentos.	15 Moderado	1 Baja	15
5	Control de inventarios	Pérdidas de productos dentro o fuera de bodega.	Falta de constataciones físicas por lo menos dos veces por semana.	Disminución en las utilidades y aumento de gastos.	15 Moderado	3 Alta	45
6		No se realicen los respectivos ajustes por diferencias.	Falta de certeza en la determinación de diferencias. Desconocimientos de las normas y políticas contables.	Desabastecimiento a las bodegas de los diferentes frentes. Información contable desactualizada.	15 Moderado	2 Medio	30

Cuadro 17**Análisis y Evaluación de Riesgos en el área de Construcción**

Nº	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto	Impacto	Probabilidad	Evaluación
1	Asociación para nuevos proyectos de	Fracaso de la obra y defraudación por el nuevo socio.	Socio endeudado	sobre	Grandes pérdidas económicas para la compañía.	15 Moderado	3 Alta 45
2	Obra Civil	Contratación de personal sin experiencia.	Falta de análisis en los antecedentes del nuevo socio	del	Fallas técnicas en la construcción de la obra.	15 Moderado	2 Media 30
3	Licitaciones con empresas públicas	Crisis económica en el país	Bajas en el precio del petróleo.		Pérdida de recursos económicos (Renegociar la obra por un menor costo).	15 Moderado	3 Alta 45
4		Retraso en los pagos o abonos por obra.	Recortes del presupuesto Estado	del del	Mora en el pago de planillas a trabajadores. Falta de recursos para continuar con la obra.	15 Moderado	2 Media 30
5	Diseño de obras	Faltas físicas y técnicas en la obra	Personal sin experiencia	de	Cliente insatisfecho Cancelación del contrato	15 Moderado	1 Baja 15
6		Accidentes laborales al personal involucrado en la obra	Negligencia o descuido del empleado	o	Indemnización al personal afectado	10 Tolerable	1 Baja 10
			Caso fortuito o fuerza mayor.		Pérdida de recursos económicos.		

Cuadro 18**Análisis y Evaluación de Riesgos en el área de Bodega**

Nº	Procedimiento	Riesgo	Causa	Efecto	Impacto	Probabilidad	Evaluación
1	Recepción de Mercadería	Recepción de insumos, materiales y herramientas en mal estado.	Falta de constancia física de los productos que llegan.	Devoluciones de las bodegas de cada frente, porque los productos no satisfacen sus requerimientos.	15 Moderado	1 Baja	15
2		Recibir productos no solicitados.	No se verifica la orden de pedido versus la factura.	Stock de productos innecesarios.	10 Tolerable	1 Baja	10
3	Almacenamiento y Distribución en Bodega	Daño de los productos por condiciones inapropiadas del ambiente.	Falta de experiencia del personal encargado del registro y control de inventarios.	Información financiera y contable desactualizada.	15 Moderado	3 Alta	45
4		Confusión y pérdida de productos	Falta de codificación y separación de materiales y herramientas Falta de estanterías.	Pérdida de recursos financieros	15 Moderado	3 Alta	45
5	Despacho de Mercadería	Demora en el despacho de la mercadería	Falta de rotulación e iluminación	Ineficiencia en el proceso, retraso en la construcción de obra civil.	15 Moderado	3 Alta	45
6		Demora en el abastecimiento a las bodegas subsidiarias.	Falta de coordinación con los transportistas.	Insatisfacción de los clientes de cada obra.	15 Moderado	2 Medio	30

5. Respuesta a los Riesgos

El quinto componente determina que respuesta se debe dar a los riesgos que han sido identificados, analizados y evaluados. Es esta etapa implica definir qué estrategia de mitigación se puede considerar para cada riesgo. A continuación se mencionan las estrategias disponibles para dar respuesta a dichos riesgo.

- Evitar el Riesgo

Se evita el riesgo cuando la compañía no quiere aceptarlo de ninguna manera, es decir que no permite ningún tipo de exposición al mismo, esto implica no comprometerse con la acción que origina el riesgo, la desventaja es que la compañía puede desaprovechar muchas oportunidades que vendrían consigo. Esta estrategia generalmente se aplica cuando dentro de los procesos se genera controles que conlleva cambios sustanciales de mejoramiento, rediseño o eliminación de cualquier evento negativo.

- Reducir el Riesgo

Un riesgo es reducido cuando no puede ser evitado porque crea dificultades en los procesos operacionales de la compañía, lo cual implica reducirlo al más bajo nivel posible. El riesgo se reduce o controla por medio de la implementación de controles con un monitoreo constante, ya que esta estrategia permite mitigar la probabilidad o gravedad en las pérdidas.

- Transferir o Compartir el Riesgo

El riesgo puede ser transferido de una entidad a otra que pueda asumirlo, es decir que la posibilidad de pérdida es compartida a un grupo a través de un seguro, cobertura o transferencia del riesgo.

- Aceptar el riesgo

Es la decisión de aceptar las consecuencias del evento cuando el riesgo ha sido reducido o transferido, es aquí que puede un riesgo residual que se mantiene, por lo tanto la dirección acepta la pérdida y a la vez elabora planes de contingencia para manejarlo.

6. Actividades de Control

POLÍTICAS GENERALES

1. El departamento de compras será el único habilitado para realizar la adquisición del inventario o insumos para el consumo.
2. Para insumos, materiales o herramientas de baja rotación, la adquisición se hará solo bajo una orden de pedido, es decir ya que se hayan agotado todas las existencias.
3. Toda orden de pedido deberá estar respaldada por un reporte de máximos y mínimos provenientes de las bodegas de cada frente, el cual se elaborará basado en los niveles históricos de consumo.
4. Se deberá llevar un archivo actualizado de toda la documentación referente a los movimientos del inventario, para su validez cada movimiento deberá contar con la respectiva autorización del personal encargado en los procesos de: transferencias, bajas de inventario, requisiciones, ajustes o correcciones y adquisiciones.
5. Se realizara un toma física del inventario en cada una de las bodegas de los frentes en funcionamientos por lo menos una vez cada tres meses y cuando se asigne otro responsable, dicha actividad estará bajo la coordinación del Gerente de Planificación y Presupuesto, el mismo que designará los grupos de trabajo y la fecha a realizarse.

6. Los pedidos de materiales, herramientas o insumos, se receptorán únicamente en la bodega central, para proceder al respectivo despacho y abastecimiento a las bodegas subsidiarias de cada frente.
7. El departamento de Planificación y Presupuesto será el ente encargado de la adquisición de materiales o herramientas nuevos a incorporarse en el stock de inventario.
8. La información generada en el área de compras, será manejada exclusivamente por personal autorizado que pertenece a esta área, el mismo que deberá guardar absoluta confidencialidad sobre las decisiones que se toman.
9. La ejecución, registro, autorización y control en cada operación, deberá ser realizado por una persona diferente, con el fin de determinar oportunamente cualquier error.
10. Para evaluar el desempeño la compañía deberá contar con técnicas que permitan establecer indicadores para la supervisión y evaluación del mismo. A través de dichas técnicas se podrá obtener resultados para aplicar correcciones oportunas.

ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES

Las funciones realizadas en el Área de Compras, Construcción y Bodega son de vital importancia para el crecimiento económico de la compañía y una vez determinado las falencias en el sistema de control internos, se considera necesario que todo el personal involucrado en los procesos y responsable del control de inventarios, disponga de una guía práctica que direcciona sus actividades diarias.

Los procedimientos detallados en este documento podrán ser modificados, actualizados con el fin de que se ajusten a las necesidades de la compañía, previa la autorización del Gerente General de la empresa.

Por la utilidad de este documento como fuente de consulta y apoyo al personal que labora en la compañía acerca de sus funciones y responsabilidades, se propone a la gerencia que este documento se mantenga en la secretaría administrativa, Área de Compras, Construcción y Bodega.

ÁREA DE COMPRAS

ADQUISICIONES

Objetivo

Controlar y verificar que el proceso de adquisiciones sea eficiente.

Alcance

Desde la recepción de la orden de requisición hasta la compra de los insumos, materiales o herramientas requeridos.

Especificaciones de la adquisición

- Las actividades inmersas en el proceso de adquisición es manejado exclusivamente por el Área de Compras.
 - Se debe mantener un portafolio de proveedores en el cual se especifique los precios, los descuentos, calidad de los productos, tiempo de entrega, y las garantías que cada uno de ellos manejan.
 - Cada orden de requisición deberá ser sustentada por un reporte de máximos y mínimos originad en cada bodega, con la finalidad de optimizar recursos de la compañía.
 - Así mismo cada compra debe ser respaldada por una orden de compra firmada por la autoridad competente.
 - Cada compra superior a los \$1000 deberá ser autorizada y firmada por el Jefe de Compras y por el Gerente de la Compañía.
 - Los procesos de negociación manejan información confidencial que deberá ser administrada por el departamento de Compras.
-

Cuadro 19**Desarrollo del Proceso de Compras**

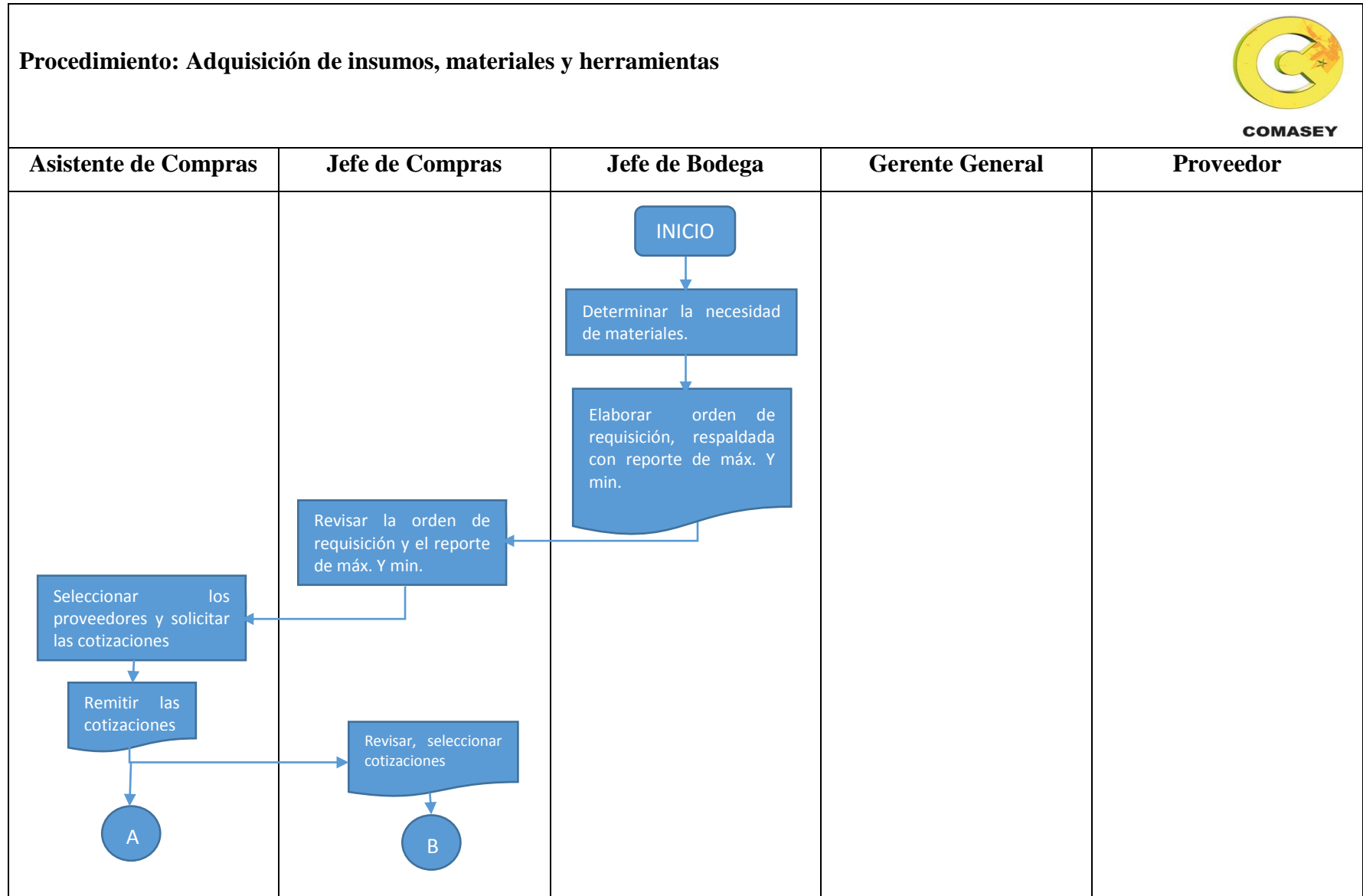
Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Elaborar la orden de requisición respaldada por el reporte de máximos y mínimos.	Inmediato	Jefe de Bodega
2	Revisar el reporte de máximos y mínimos y la orden de requisición.	Inmediato	Jefe de Compras
3	Del portafolio de proveedores escoger los más indicados, solicitar las cotizaciones y remitirlas al jefe de Compras.	Inmediato	Asistente de Compras
4	Escoger la mejor cotización	Inmediato	Jefe de Compras
5	Cuando la compra es menor o igual a \$1000, elaborar la orden de compra con la respectiva autorización.	Inmediato	Jefe de Compras
6	Si el pedido es superior a \$1000 remitirla al Gerente.	Inmediato	Gerente General
8	Enviar la orden de compra autorizada al proveedor.	Inmediato	Asistente de Compras
9	Emitir la factura, el producto solicitado y verificar con la orden de compra.	Inmediato	Proveedor
10	Recibir la factura y el producto solicitado	Inmediato	Jefe de Bodega
11	Registrar la recepción y enviar la factura firmada.	Inmediato	Jefe de bodega
12	Recibir la factura en ingresar al sistema	Inmediato	Jefe de Compras

INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de requisiciones enviadas / Total de requisiciones atendidas
- Cumplimiento en la entrega del proveedor / Plazo máximo de entrega aceptado.
- Número de entregas conformemente recibidas / Total pedidos recibidos
- Número de inconformidades en factura / Total facturas emitidas por proveedor



Procedimiento: Adquisición de insumos, materiales y herramientas



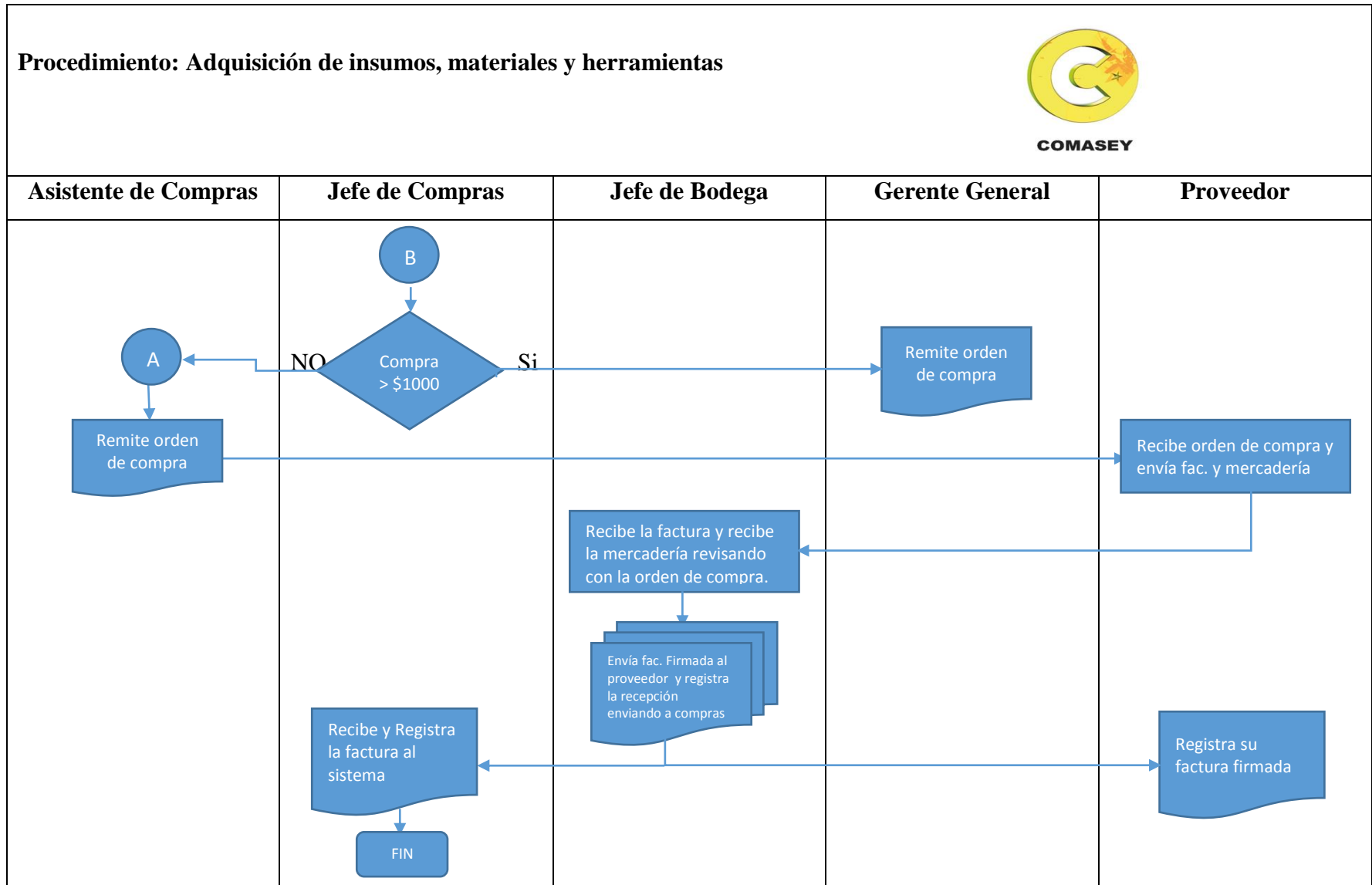


Figura 26. Flujograma del Proceso de Adquisiciones

REGISTRO EN INVENTARIO

Objetivo

Controlar y regular que el proceso de control de inventarios sea eficiente.

Alcance

Desde la recepción de insumos o materiales con la respectiva factura, hasta que se acredite en cuenta y se registre en el inventario.

Especificaciones en el registro de inventario

- Para proceder a la acreditación en cuenta y el registro en el inventario, la factura debe cumplir con los requisitos del Servicio de Rentas Internas, además con la normativa vigente sobre facturación electrónica.
 - El ingreso de factura se realizará con el respaldo de la orden de compra emitida y la factura del proveedor debidamente firmada.
 - Se entregaran las facturas al departamento contable luego de haber arreglado cualquier inconveniente sobre descuentos, faltantes, en precio o cantidades con el proveedor.
-

Cuadro 20**Desarrollo del Proceso Registro de Inventario**

Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Recibir la factura por el proveedor y el jefe de bodega al momento de la recepción.	Inmediato	Asistente de Compras
2	Revisar que el documento cumpla con los requisitos legales del Servicio de Rentas Internas.	Inmediato	Asistente de Compras
3	Verificar la factura versus la orden de compra, revisando cantidades, precio, descuentos, plazos y la firma autorizada de recepción.	Inmediato	Asistente de Compras
4	Ingresar la factura al sistema y general el comprobante de retención, cuenta por pagar.	Inmediato	Jefe de Compras
5	En caso de inconformidad en la factura, solicitar la respectiva nota de crédito por descuentos o faltantes.	Inmediato	Asistente de Compras
6	Recepción de notas de crédito, para proceder a la actualización del inventario en el sistema.	Inmediato	Jefe de Compras
8	Remitir al área contable la factura recibida, con la respectiva nota de crédito y la retención.	Inmediato	Asistente de Compras

INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de retenciones anuladas / Total retenciones Generadas
- Numero de inconformidades encontradas por factura / Total notas de crédito recibidas.
- Numero de facturas recibidas / Total facturas entregadas a contabilidad

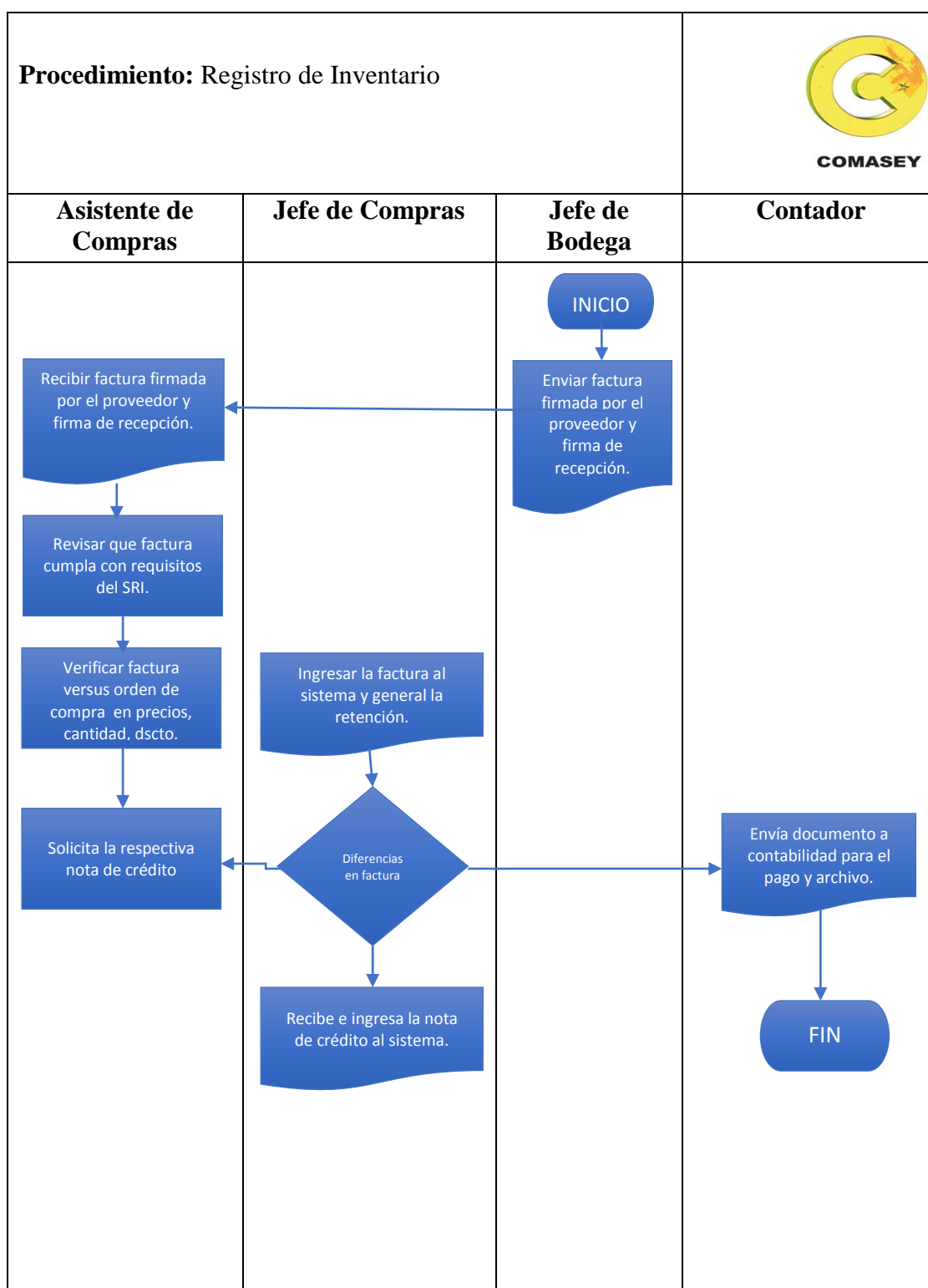


Figura 27 . Flujograma del Procedimiento Registro de Inventario

CONTROL DE INVENTARIO

Objetivo

Controlar que el proceso de control de inventario sea eficiente.

Alcance

Revisar diariamente el inventario hasta realizar los ajustes necesarios en el sistema en caso de diferencias.

Especificaciones del Control de Inventario

- El proceso de control de inventarios es coordinada por el Jefe de Compras.
- El proceso de entradas y salida de inventarios debe permanecer actualizado con la finalidad de poder determinar diferencias y aplicar correctivos oportunamente, además se requiere de información actualizada para la toma de decisiones.
- El personal encargado del control de inventarios debe ser ajena a aquella encargada de la custodia de la mercadería.
- Los registros generados deben ser respaldados por las firmas de responsabilidad de los encargados.

Cuadro 21**Desarrollo del Proceso Control de Inventario**

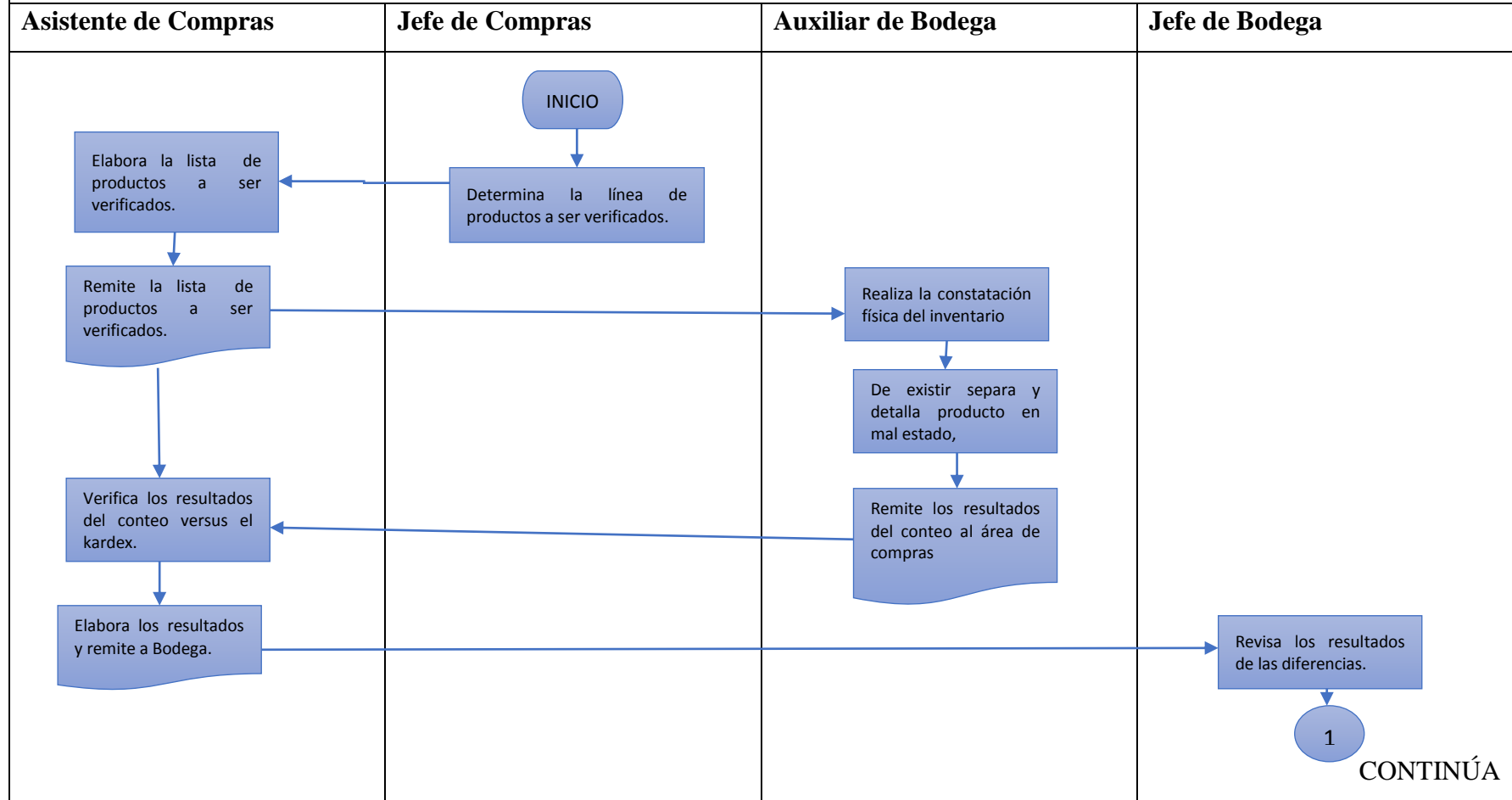
Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Establecer el tipo de productos a ser inspeccionados	Inmediato	Jefe de Compras
2	Envía la lista de los productos a ser controlados.	Inmediato	Asistente de Compras
3	Remite la lista de los productos a ser verificados al Jefe de Bodega.	Inmediato	Asistente de Compras
4	Realiza la toma física de inventarios	Inmediato	Asistente de Compras
5	De existir productos defectuosos o en mal estado, separa y detalla.	Inmediato	Auxiliar de Bodega
6	Enviar los resultados de la toma física al área de compras.	Inmediato	Jefe de Bodega
8	Verifica los resultados del conteo físico con el registro en los kardex.	Inmediato	Asistente de Compras
9	Elabora y remite los resultados de las diferencias encontradas.	Inmediato	Asistente de Compras
10	Verifica los resultados y realiza un conteo	Inmediato	Jefe de Bodega
11	Constata el recuento de inventario	Inmediato	Asistente de Compras
12	Verifica el recuento con el kardex y emite resultados	Inmediato	Asistente de Compras
13	De existir diferencias, realiza los respectivos ajustes.	Inmediato	Jefe de Compras
14	Investiga sobre las diferencias para establecer responsables	Inmediato	Jefe de Compras
15	Emitir informe de resultados al custodio de inventarios y al Jefe de Planificación y Presupuesto.	Inmediato	Jefe de Compras

INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de ajustes realizados al mes / Total de líneas de productos revisados.
- Cantidad de productos con diferencias / Total de productos analizados
- Número de líneas revisadas al mes / Total de toma física realizada.



Procedimiento: Control de Inventario



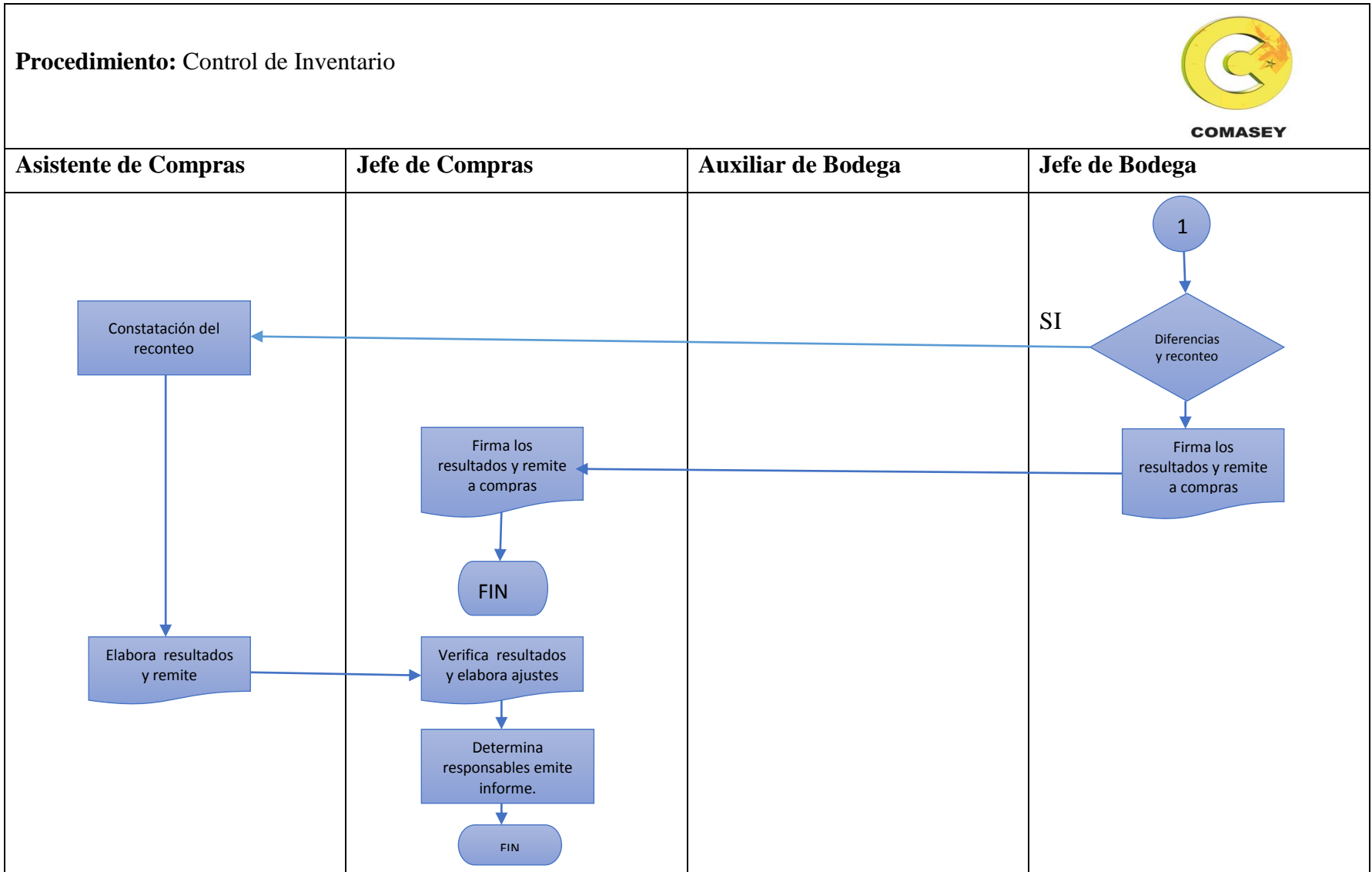


Figura 28. Flujograma del Control de Inventario

ÁREA DE BODEGA

RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Objetivo

Regular el proceso de recepción de mercadería

Alcance

Desde la llegada de la mercadería ya sea por compras o como transferencia con el debido documento que soporte hasta momentos antes de su recepción.

Especificaciones de Recepción de Pedidos

- Los documentos que respaldan la recepción de mercadería es la orden de compra debidamente firmada y autorizada para el caso de la bodega central, y la orden de transferencia autorizada para las bodegas de cada frente.
- La recepción se da cuando llega la factura del proveedor y la mercadería a bodega y la orden transferencia a las bodegas de cada frente.
- La recepción la realiza exclusivamente el jefe de bodega.
- La recepción se realiza previa verificación de la mercadería, es decir que cumpla con las características requeridas en precio, cantidad y calidad.
- Como constancia de la recepción de la mercadería, toda orden de compra y transferencia deberán ser firmadas por el Jefe de Bodega.
- Se debe elaborar un documento de recepción de mercadería, en el cual se registren las facturas y transferencias recibidas durante un período para proceder a enviar al departamento de compras para su registro y control.

- Los tipos de recepción de mercadería que se manejan en CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., son: recepción por orden de compra y recepción por transferencia.

Recepción de Mercadería por Orden de Compra

Cuadro 22

Desarrollo del Proceso de Recepción por Orden de Compra

Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Entrega de la mercadería con la respectiva factura.	Inmediato	Proveedor
2	Revisa que la mercadería este de acuerdo a la factura y a la orden de compra autorizada.	Inmediato	Jefe de Bodega
3	En caso de existir diferencia entre la factura, orden de compra y mercadería, remitir los documentos a compras.	Inmediato	Jefe de Bodega
4	Solicita autorización al jefe de compras para recibir la mercadería en condiciones no solicitadas.	Inmediato	Asistente de Compras
5	Recibe mercadería y aquella que se encuentra en mal estado, detallar en la copia y original de la factura.	Inmediato	Jefe de Bodega
6	Firma la factura por lo recibido y registra en el documento de recepción de mercadería.	Inmediato	Jefe de Bodega
8	Remite la factura firmada y el registro de recepción.	Inmediato	Jefe de Bodega
9	Recibe el documento de recepción de mercadería con la factura del proveedor firmada para el registro en cuentas por pagar y en inventario.	Inmediato	Asistente de Compras

INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de inconsistencias en factura / Total de facturas recibidas

- Órdenes de compra receiptadas / Total de facturas recibidas
- Número de facturas recibidas / Total de ingresos de mercadería registrados en el sistema.

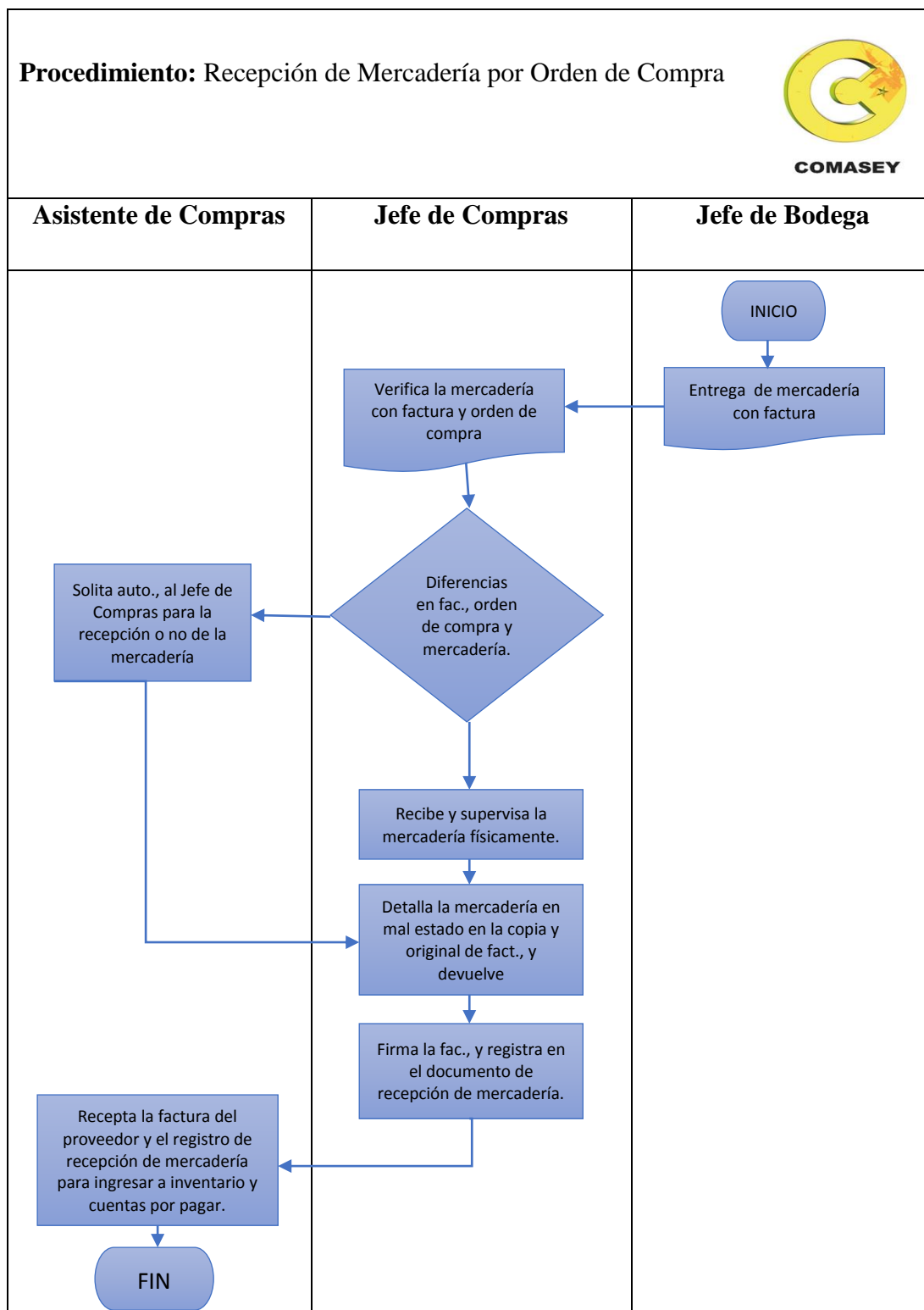


Figura 29. Flujograma del procedimiento Recepción de Mercadería por Orden de Compra

Cuadro 23

Desarrollo del Proceso de Recepción por Transferencia

Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Realizar el requerimiento de insumos o materiales.	Inmediato	Jefe de Bodega
2	Emisión de transferencia de bodega central a bodega de cada frente.	Inmediato	Asistente de Copras
3	Recibir el documento de egreso de mercadería para despachar.	Inmediato	Jefe de Bodega
4	Despachar los materiales requeridos por transferencia.	Inmediato	Jefe de Bodega
5	Transportar la mercadería en con la orden de transferencia a bodega solicitante.	Inmediato	Chofer
6	Recibir mercadería cotejando con la orden de transferencia.	Inmediato	Auxiliar de Bodega en cada frente.
8	Registrar en la transferencia las novedades existentes de ser el caso.	Inmediato	Auxiliar de Bodega en cada frente.
9	Remitir el documento de transferencia firmado a Compras.	Inmediato	Auxiliar de Bodega en cada frente.
10	Realizar los ajustes pertinentes en caso de haber diferencias.	Inmediato	Jefe de Compras

INDICADORES DE GESTIÓN

- Total transferencias recibidas / Total transferencias solicitadas
- Total de inconformidades por transferencia / Número de transferencias recibidas

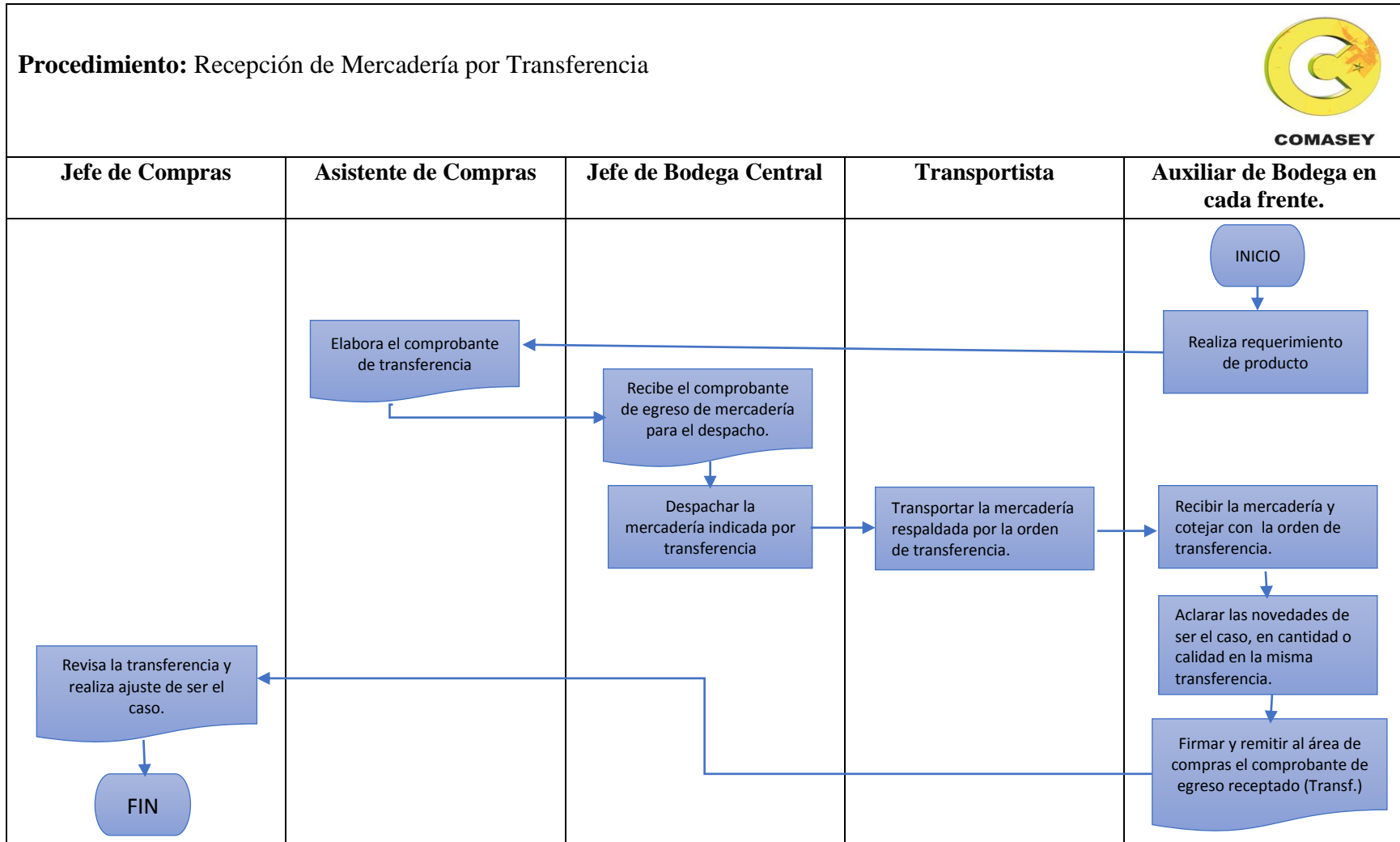


Figura 30. Flujograma del procedimiento de Recepción de Mercadería por Transferencia.

ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN EN BODEGA

Objetivo

Verificar y controlar que el proceso de almacenamiento y distribución de mercaderías en bodega sea eficiente.

Alcance

Desde la recepción de la mercadería hasta la ubicación de la misma en los respectivos lugares de la estantería.

Especificaciones de Almacenamiento y Distribución

- El Jefe de Bodega tiene la responsabilidad de recibir la mercadería, colocarla inmediatamente en el lugar adecuado, así como de su resguardo, custodia y control hasta el respectivo despacho.
- Para facilitar su búsqueda y despacho, es necesario ordenar y ubicar la mercadería de acuerdo a su rotación.
- No está permitido que personal ajenas a la bodega realicen la actividad de almacenamiento, al menos que el Gerente lo autorice.
- El personal que trabaja en bodega es el único que tiene contacto con la mercadería y el que tiene las siguientes responsabilidades.
 - Cotejar la mercadería, específicamente en los lugares asignados y no en otras áreas.
 - Tomar en cuenta las especificaciones de fábrica, es decir observar el número de cajas máximo a apilar, ubicaciones climáticas.
 - Señalizar e impedir la entrada a áreas restringidas de bodega.
- El responsable de bodega es el encargado de cuidar el buen estado de las instalaciones, mantener buena señalización y las medidas de seguridad e higiene adecuadas.

Cuadro 24**Desarrollo del Proceso de Almacenamiento y Distribución de Bodega.**

Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Verificar si todos los insumos, materiales o herramientas tienen código.	Inmediato	Jefe de Bodega
2	Cuando son productos nuevos proceder a designar un código y clasificar en la línea a la que pertenece.	Inmediato	Asistente de Copras
3	Especificar el área de almacenamiento que ocupará el nuevo producto.	Inmediato	Jefe de Bodega
4	Adecuar y mantener limpio el lugar en donde se ubicará la mercadería.	Inmediato	Auxiliar de Bodega
5	Cuando no existe el espacio apropiado, adecuar el lugar apropiado.	Inmediato	Jefe de Bodega
6	Almacenar adecuadamente los productos tomando en cuenta las especificaciones del fabricante.	Inmediato	Jefe de Bodega.

INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de productos manipulados internamente / Hora de trabajo
- Número de cajas recibidas / Horas de Trabajo.
- Valor del inventario / Superficie de Bodega.

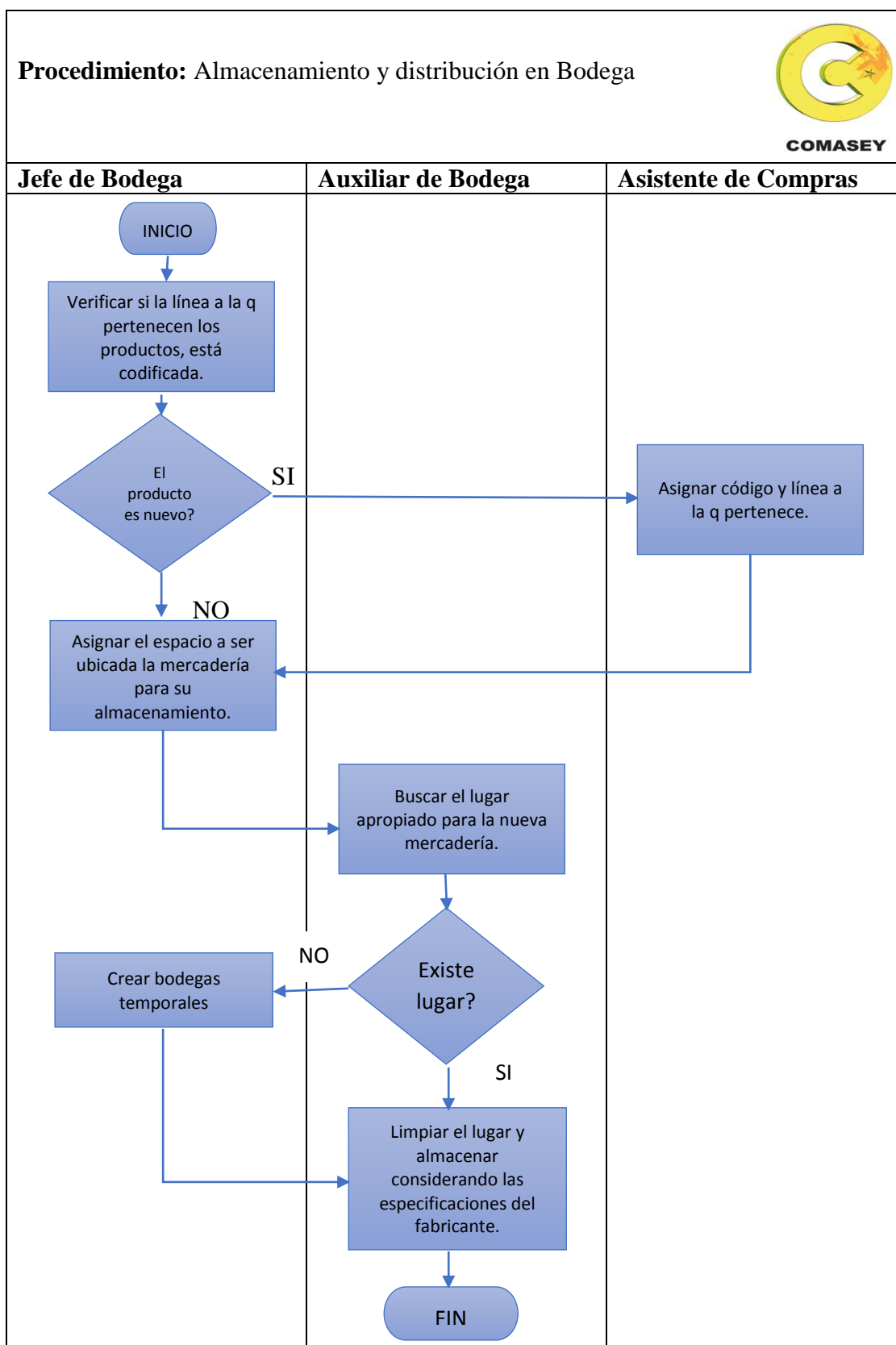


Figura 31. Flujoograma del Procedimiento de Almacenamiento y Distribución

DESPACHOS

Objetivo

Controlar que el proceso de despacho por transferencia de mercaderías a las bodegas de cada frente se lleve a cabo eficientemente.

Alcance

Aplica para el despacho de mercadería a través de transferencia de la bodega central a las bodegas de cada frente.

Especificaciones de Recepción de Pedidos

- El único documento habilitante para el despacho de mercadería a las bodegas de cada frente es la orden de transferencia o comprobante de egreso autorizada por el departamento de compras.
- Los insumos, materiales o herramientas, deben ser despachados en la fecha acordada con el Auxiliar de la bodega filial, con el fin de no retrasar los procesos de construcción de obras.
- El jefe de bodega es el responsable de solicitar la carga para las camionetas repartidoras.
- La entrega por transferencia se hará por la totalidad contenida en el comprobante de egreso.

Para un mejor entendimiento sobre el proceso de despacho estará constituido por las siguientes actividades:

- Preparación y despacho de pedidos por transferencia a las bodegas filiales de cada frente.
- Carga y reparto de productos en las camionetas.

Cuadro 25

Desarrollo del Procedimiento de Despachos

Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Recibir la orden de transferencia autorizada en beneficio de la bodega solicitante.	Inmediato	Jefe de Bodega
2	Asegurarse que la fecha de transferencia sea la misma a la del reparto.	Inmediato	Jefe de Bodega
3	Buscar las mercaderías solicitadas, ubicarlas en cajas o embalajes, y colocarlas en el lugar de despacho.	Inmediato	Auxiliar de Bodega
4	Revisar que la mercadería para despacho este conforme a los requerimientos de la orden de transferencia.	Inmediato	Jefe de Bodega
5	En caso de haber sobrante solicitar al auxiliar de bodega que lo ubique en el lugar correspondiente.	Inmediato	Jefe de Bodega
6	Si hubiere faltante, solicitar al auxiliar que el pedido sea completado.	Inmediato	Jefe de Bodega.
7	Verificar que se hagan las correcciones adecuadas.	Inmediato	Jefe de Bodega
8	Lista la mercadería, esta debe ser embarcada en la camioneta de turno para el reparto a la bodega filial.	Inmediato	Auxiliar de Bodega

INDICADORES DE GESTION

- Número de transferencias recibidas en el día / Total de despachos realizados
- Número de reclamos de despacho recibidos por mes / Total de despachos realizados.

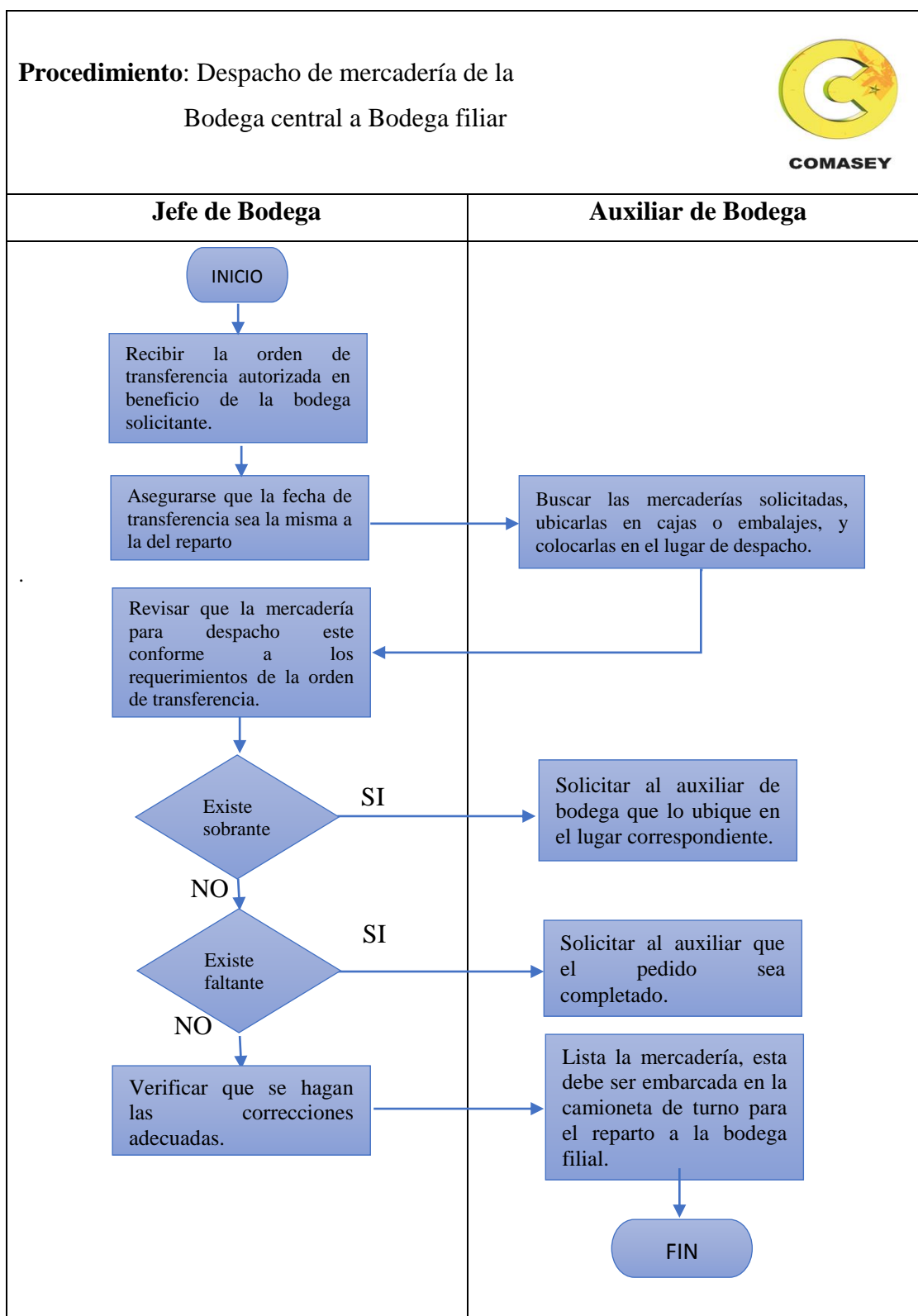


Figura 32. Flujograma del Procedimiento de Despacho de Mercadería

Cuadro 26**Desarrollo del Procedimiento de carga de productos para ser despachados**

Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Entregar al chofer los documentos habilitantes del traslado de la mercadería; es decir, factura, comprobante de egreso y dirección de la bodega solicitante.	Inmediato	Jefe de Bodega
2	Llevar un registro de despachos, detallando documentos habilitantes y camionetas de turno.	Inmediato	Jefe de Bodega
3	Solicitar que los productos sean cargados a la camioneta de reparto.	Inmediato	Jefe de Bodega
4	Cargar la mercadería a las camionetas	Inmediato	Auxiliar de Bodega
5	Confirmar la mercadería versus el comprobante de egreso.	Inmediato	Chofer / Auxiliar de Bodega.
6	Transportar la mercadería.	Inmediato	Chofer

INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de inconformidades en comprobantes de egreso / Total de despachos realizados.
- Número de despachos pendientes / Total de despachos solicitados
- Total de despachos fuera de fecha / Total de despachos enviados

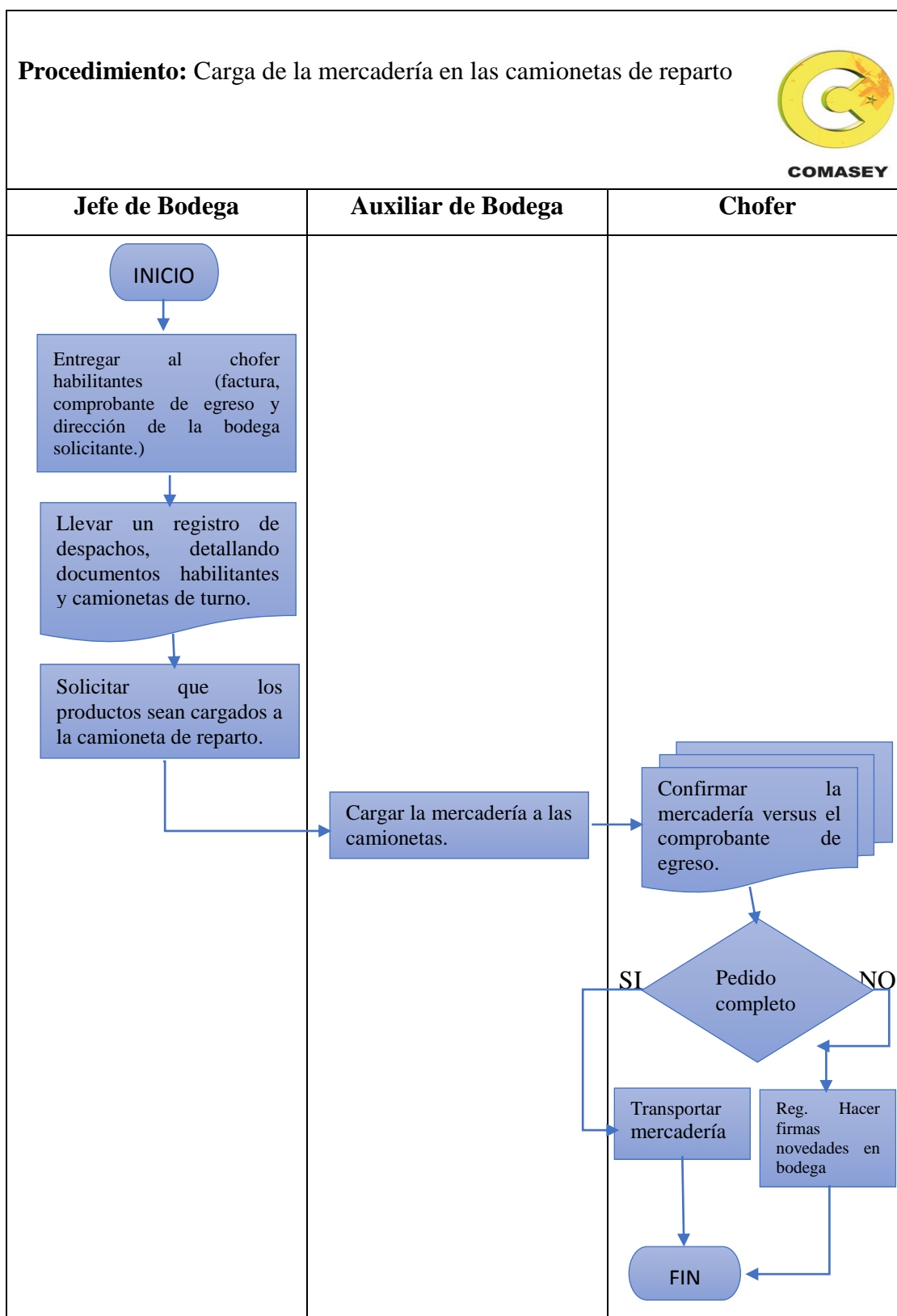


Figura 33. Flujograma del Procedimiento Carga de Productos en Camionetas de Reparto

Cuadro 27**Desarrollo del Procedimiento de Entrega de la Mercadería a la Bodega solicitante.**

Nº	Actividad	Plazo	Responsable
1	Descargar la mercadería en la bodega solicitante.	Inmediato	Chofer
2	Entregar la mercadería verificando con la orden de transferencia.	Inmediato	Chofer
3	Hacer firmar la hoja de transferencia.	Inmediato	Chofer
4	Retornar a la Bodega Central	Inmediato	Chofer
5	Recibir la orden de transferencia firmada por el jefe de la bodega filial.	Inmediato	Jefe de Bodega
6	Revisar si existen novedades en el despacho de productos.	Inmediato	Jefe de Bodega
7	Informar a compras de las novedades existentes.	Inmediato	Jefe de Bodega
8	Verificar a las novedades y realizar los ajustes necesarios en inventario.	Inmediato	Jefe de Jefe de Compras

INDICADORES DE GESTIÓN

- Número de despachos satisfactorios / Total de despachos realizados.
- Número de novedades por despacho de mercaderías / Total de despachos realizados.

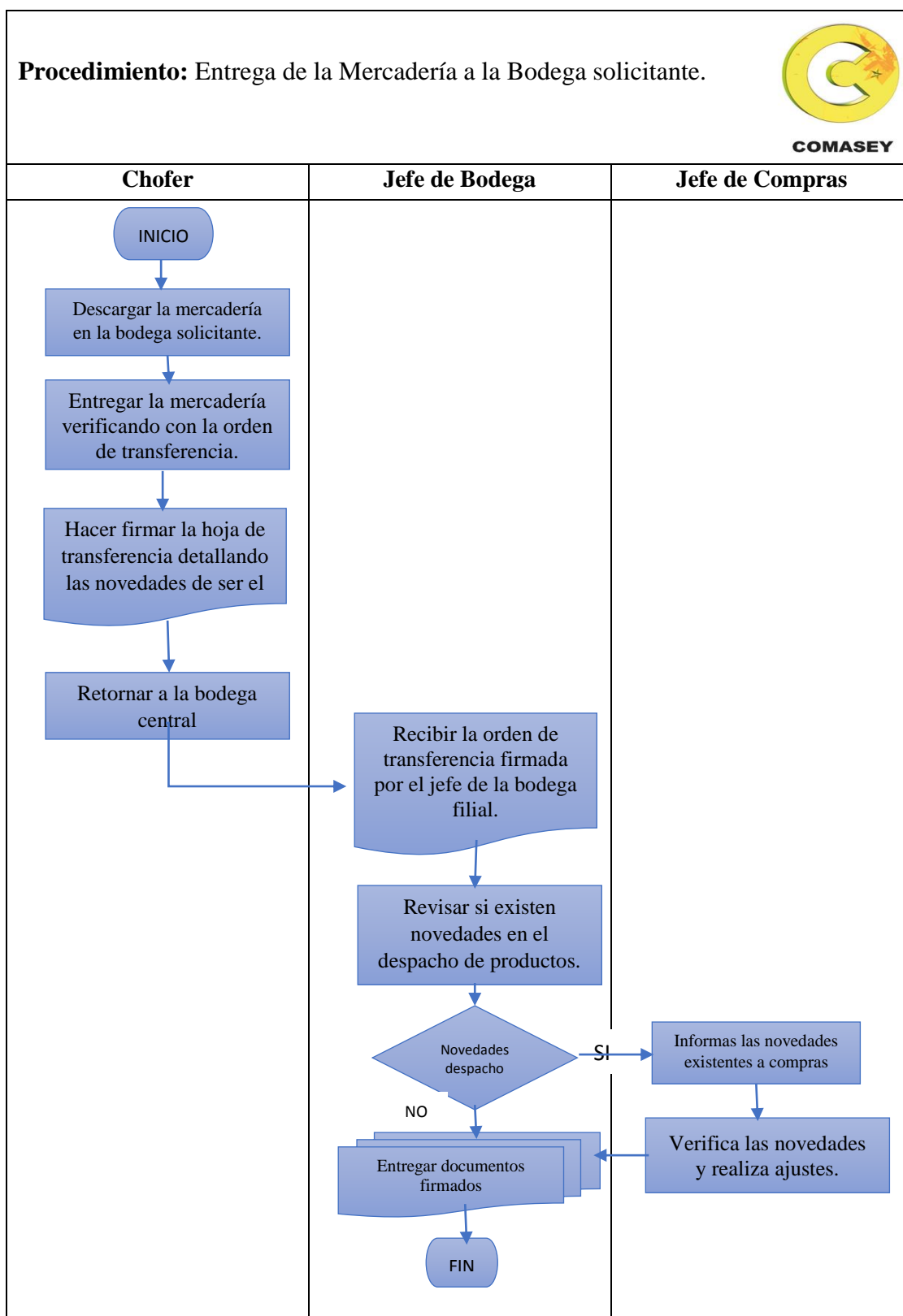


Figura 34. Flujograma del Procedimiento Entrega de Mercaderías a Bodega Solicitante.

7. Información y Comunicación

En este componente CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA, considera que para lograr una seguridad razonable, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Integridad y seguridad en el almacenamiento de datos.
- Procesos automáticos eficientes que permitan obtener la información requerida de forma oportuna.
- Independencia en la manipulación de su sistema de información automatizado.

Para conseguir lo esperado, es necesario considerar en la estructura de control interno los siguientes puntos:

Sistema de procesamiento en línea

El nivel de integración dentro de los sistemas automatizados debe ser altamente eficiente, de modo que al momento de registrar una transacción, se actualicen simultáneamente garantizando la oportunidad e integridad en los datos para la toma de decisiones.

Manual de funcionamiento del sistema

Se requiere de información suficiente para el correcto funcionamiento y características del sistema, para esto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Mantener un manual de funcionamiento actualizado y crear procesos acorde al mismo.
- Solicitar mejoras al fabricante del programa con el fin de establecer mejoras en los procesos.

Control de Seguridad de datos

Acceso restringido a los sistemas: A los funcionarios de acuerdo al tipo de actividad que vayan a desempeñar, se le debe designar claves de acceso con el fin preservar la seguridad, dichas claves deben ser cambiadas regularmente para lograr mayor eficiencia en los sistemas.

Respaldo de la base de datos: Generar copias de seguridad diariamente en dispositivos de almacenamiento externo.

Acceso restringido a la documentación: La documentación referente a los sistemas informáticos, debe ser custodiada evitando el libre acceso a los operarios.

Sistema de energía ininterrumpida: Se debe mantener un sistema de energía estable, preferiblemente un UPS, que permita por tiempos determinados los servidores en funcionamiento para así poder evitar la pérdida de información.

Seguridad física de los equipos

- Todos los equipos informáticos deberán estar conectados a un regulador de voltaje, protegidos por un sistema de alimentación ininterrumpida de energía.
- Realizar mantenimientos cada seis meses con el fin de evitar mal funcionamiento, y prolongar la vida útil de los equipos.

Entrenamiento al personal

Con el fin de procurar la eficiencia en el flujo de la información, es necesario que el personal que maneja los equipos y principalmente los sistemas de información estén constantemente capacitados y actualizados en sus conocimientos.

La rotación del personal es un factor muy importante dentro del manejo de los sistemas de información, puesto que se evita la dependencia del personal.

8. Supervisión y Monitoreo

Para asegurar el funcionamiento de los controles implementados por la Gerencia de la Compañía, es necesario ejecutar permanentemente actividades de supervisión y monitoreo en cada uno de los procesos de la organización, con la finalidad de detectar oportunamente falencias y aplicar correctivos.

La mejor manera de llevar un control eficiente sobre las actividades de cada proceso es que CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., establezca un departamento de auditoría interna, con la finalidad de asignar funciones de evaluación de los elementos que forman el sistema de control interno. Entre las principales funciones que desarrolla este departamento es reportar a la Gerencia sobre el funcionamiento, las fortalezas y debilidades del sistema de control interno; así como brindar la solución o recomendaciones para lograr la eficiencia y eficacia en el sistema.

En lo que respecta a la administración de procesos dentro del área de Compras, Construcción y Bodega las principales funciones del departamento de auditoría interna están enfocadas a:

- Establecer un plan de auditoría orientado a la revisión periódica de los procesos manuales y automáticos que se desarrollen dentro de la compañía.
- Con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos de la organización, es necesario evaluar de forma mensual en base a sus indicadores de gestión.

- Instruir a todo el personal involucrado en las áreas de Compras, Construcción y Bodega, de modo que las actividades de los procesos se realicen tomando en cuenta las leyes, normas, reglamentos de la compañía.
- Evaluar el desempeño del personal que labora en las áreas antes estudiadas.
- Exponer las mejoras que pueden aplicarse al sistema de control interno, de tal manera que funcione eficientemente.
- Evaluar constantemente los procesos automáticos de información, asegurándose que los datos ingresados actualicen todas las operaciones los cuales sean datos reales, situación importante para la toma de decisiones en la compañía.
- Evaluar constantemente los controles de entradas, salidas y procesamiento de la información.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., logrando diseñar una propuesta de implementación de un sistema de control interno administrativo en las áreas de Compras, Construcción y Bodega, mediante un levantamiento de información referente a los procedimientos, actividades, funciones y responsabilidades, los controles empíricos que se han venido desarrollando, así como del manejo de los riesgos en cada una de las áreas antes mencionadas.

5.1.2 Del análisis realizado a los procedimientos de la compañía se determinó las principales conclusiones:

- Dentro de la organización constantemente se muestran prácticas de buena conducta, pero no existe un código de ética en donde se hayan estipulado, de modo que todo el personal reconozca el esfuerzo de la compañía por tratar de ser siempre los mejores.
- En la estructura organizacional de la compañía no se han definido las funciones dentro de los niveles de autoridad y jerarquía.
- La falta de un manual de funciones, ha dificultado definir de manera eficaz los perfiles de cada puesto, sus roles, responsabilidades y nivel de autoridad, así también no ha sido posible establecer los objetivos departamentales en cada área.

- En CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA, no se han establecido políticas y estrategias departamentales contribuyan al logro de los objetivos empresariales.
- No se aplican técnicas de identificación de eventos que permitan soportar las decisiones, sino que solamente se trabaja sobre apreciaciones de la gerencia o de los responsables de cada área.
- La dirección de la compañía ha establecido controles para las actividades de cada proceso de manera empírica, lo cual se ha mantenido lejos de la aplicación de técnicas y herramientas orientadas a la implementación de un sistema de control interno que permita alcanzar los objetivos.
- No existen parámetros de medición que permitan evaluar y valorar el desempeño tanto del personal como de los procesos aplicados en la compañía.
- CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA., no cuenta con un departamento encargado de las actividades propias de control interno y auditoría, el mismo que apoye a la gerencia en la determinación y aplicación de técnicas y herramientas que ayuden a fortalecer los controles y evaluar los riesgos.
- La empresa no cuenta con manuales de procesos descriptivos y mucho menos diagramas de flujo que permita visualizar de forma clara las actividades que se deben realizar en cada proceso.

5.1.3 Este trabajo investigativo, servirá de aporte en el área de Auditoría, específicamente en el campo de Control Interno para ampliar nuestros conocimientos y ofrecer una guía académica a los compañeros de la Facultad como de otras Universidades.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 Para lograr la eficiencia y eficacia en los procesos, se recomienda a los directivos de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA, la implementación de la propuesta de mejoramiento del sistema de Control Interno Administrativo planteada en el presente trabajo investigativo, de modo que facilite el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo de sus operaciones.

5.2.2 El propósito de este trabajo es presentar a los directivos de CONSTRUCCIONES MAQUINARIAS Y SERVICIOS YANOUCHE Y CÍA, las recomendaciones necesarias que al ser aplicadas en las áreas analizadas permitan mejorar y volver eficientes los procesos.

- Aprobar, socializar y aplicar el código de conducta propuesto en este trabajo entregando ejemplares a los funcionarios de cada una de las áreas de la organización, con el fin de lograr mejorar el entorno de control.
- Delimitar las funciones de cada puesto con el fin de evitar la duplicidad en las actividades o que estas sean desatendidas dentro de los diferentes niveles de la organización.
- Elaborar un manual de funciones para cada uno de los puestos de las áreas de Compras, Construcción y Bodega en el cual se detalle las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad necesarios.
- Definir los objetivos departamentales para cada área, los mismos que deben estar alineados con la misión, con los objetivos estratégicos y la tolerancia al riesgo, riesgo que la compañía está dispuesto a asumir.

- Diseñar un plan estratégico a mediano plazo que permita establecer estrategias alineadas a los objetivos y a la misión de la compañía.
- Elaborar un portafolio de eventos realizando una retroalimentación al personal y jefes de cada área, sobre los eventos ocurridos en el pasado y el impacto que tuvieron en los objetivos organizacionales y las pérdidas causadas.
- Capacitar al personal de cada área con el fin de que conozcan y adquieran nuevas destrezas, habilidades y actitudes frente a la aplicación del nuevo sistema de control interno administrativo propuesto, que la gerencia requiere implementar para mejorar las prácticas de control.
- Adoptar indicadores de gestión que permitan valorar el desempeño de cada proceso y de cada funcionario en las áreas analizadas.
- Establecer una unidad departamental encargada de controlar, monitorear, evaluar y dar seguimiento a las actividades de cada proceso, con la finalidad de detectar oportunamente falencias y aplicar correctivos.
- Elaborar manuales de procesos que contengan flujogramas de cada procedimiento con la finalidad de que todo el personal tenga un claro entendimiento de las actividades que se realizan en las áreas a las que pertenecen.

5.2.3 Publicar este proyecto de tesis en la biblioteca virtual de Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, el mismo que podrá ser utilizada como una guía práctica en la implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo para el área de compras, construcción y área de bodega dentro del sector de la construcción.

BIBLIOGRAFÍA

- AMBROSONE, M. (Mayo de 2007). La Administración Integral del riesgo: Una responsabilidad de todos.
- ARENS, A., & LOCBBECKE, J. (1996). En Auditoría un Enfoque Integral. México: Ediciones Contables y Administrativas.
- BAILEY, L. P. (1998). En Guía de Auditoría. Madrid España: Ediciones en Español.
- BRINK, V., & WITT, H. (1994). En Auditoría Interna Moderna (4ta. Edición ed.). México , DF: Ediciones Contables y Administrativas S.A de C.V.
- ESTUPIÑÁN, G. (2003). En Control Interno y Fraudes: con base en los ciclos transaccionales, análisis del Informe COSO (2da. Edición ed.). Colombia.
- "Enterprise Risk Management Framework" Committee of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission. (1992).
- "Enterprise Risk Management Framework" Committee of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission. (Septiembre de 2004).
- FAYOL, H. (2005). En Administración Industrial y General. Buenos Aires: Edición el Ateneo.
- Franflin, E. B. (2009). Organización de Empresas .
- GOMEZ LOPEZ, R. (2004). En Generalidades en la Auditoría. España: UNED de Málaga.
- Harvard Family Research Project. (2013).
- MANTILLA B, S. (2013). Auditoría de control Interno. Ecoe Ediciones.
- MANTILLA, S. (1998). Control Interno - Informe COSO. Quito: Ediciones Ecoe.
- McGraw, H. (2000). Negocios Exitosos.

- MIRA NAVARRO , J. C. (2006). En Apuntes de Auditoría. España: Creative Commons.
- PERDOMO M, A. (1995). En Fundamentos de Control interno (4ta. Edición ed.). México: Ediciones Contables y Administrativas S.A de C.V .
- ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional . México: Prentice Hall.

LINKOGRAFÍA

- Accion Democrática. (22 de Septiembre de 2006). Obtenido de :<http://www.acciondemocratica.org.ve>
- Bruce, H. (3 de Marzo de 2005). Gerencia. com. Obtenido de <http://www.degerencia.com>
- EDWIN, J. M. (23 de Enero de 2013). Monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml#ixzz3Kzx4mBcQ>
- ESCOBEDO ANZURES, R. (2013). Obtenido de El control interno en los Riesgos de Fraude: <http://www.auditool.org>
- Etapa 2012 Blog. (12 de Febrero de 2012). Obtenido de <http://www.generalidadesdeauditoria.com>
- LAGO RODRIGUEZ, J. (2007). COSO ERM - [iaiecuador.org](http://www.iaiecuador.org). Obtenido de Gestión de riesgos Corporativos (COSO ERM): <http://www.iaiecuador.org/>
- MANTILLA, S. (22 de Enero de 2012). Control Interno Basado en Principios. Obtenido de <http://www.samantilla.blogspot.com>
- RM, J. A. (24 de mayo de 2008). Empresa & economía. Recuperado el 04 de Diciembre de 2014, de <http://www.empresayeconomia.es/>

- Universidad de Córdoba. (13 de Febrero de 2011). Obtenido de <http://www.unicordova.edu.com/es>
- VASQUEZ, A. M. (1 de Enero de 2000). Estructplan. Obtenido de <http://www.estrucplan.com>