



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
C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: “PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL
CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM DE LA
EMPRESA BIOPOLYMERS S.A.”**

AUTOR: LÓPEZ HUATATOCA DARWIN PATRICIO

DIRECTORA: ING. GALARZA TORES, SANDRA PATRICIA

SANGOLQUÍ

2016



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 C.P.A

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM DE LA EMPRESA BIOPOLYMERS S.A.**" realizado por el señor **LÓPEZ HUATATOCA DARWIN PATRICIO**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **LÓPEZ HUATATOCA DARWIN PATRICIO**, para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 02 de Marzo del 2016

ING. SANDRA PATRICIA, GALARZA TORRES
DIRECTOR



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **LÓPEZ HUATATOCA DARWIN PATRICIO**, con cédula de identidad N° 160042183-6, declaro que este trabajo de titulación ***“PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM DE LA EMPRESA BIOPOLYMERS S.A.”*** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 02 de Marzo del 2016



Darwin Patricio López Huatatocha

160042183-6



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A

AUTORIZACIÓN

Yo, **LÓPEZ HUATATOCA DARWIN PATRICIO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación ***“PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM DE LA EMPRESA BIOPOLYMERS S.A.”*** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 02 de Marzo del 2016



Darwin Patrielo López Huatatocha
160042183-6

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre por darme la vida y tener esta oportunidad de demostrar que todo se puede con fe y corazón.

A mis hermanos, a mis sobrinas y familiares cercanos, por ser quienes les dieron inspiración y valor a seguir y culminar esta etapa de mi vida.

A mis profesores por brindarme su conocimiento y enseñanza.

A mis amigos de universidad quienes con sus ocurrencias nos ayudábamos en las tareas universitarias y pensar que todos lo logramos nuestra meta.

A mis otros amigos que me dieron apoyo moral y decir que no les falle.

A mi sobrina quien es parte de mi vida.

A mi exnovia quien a su separación me dio más valor para poder terminar con coraje esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

*A la Universidad de las Fuerzas Armadas y su personal docente
por los conocimientos compartidos y vividas en mi vida
estudiantil.*

*A la Ingenieras Sandra Galarza por brindar su tiempo muy
valioso y guiarme en este trabajo*

*A la empresa BIOPOLYMERS S.A., en especial a su Gerente
General Juan Ramón Villamizar por permitirme realizar este
trabajo*

*A mi Tía Ana Oquendo y esposo, por soportarme y regañarme en
todo momento, ya que sin ella no hubiese terminado mis estudios.*

*A mi amigo Ramón Véliz y esposa Marlene Cedeño por su apoyo
moral incondicional que me brindaron en toda mi trayectoria de
mi vida universitaria.*

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
ABSTRACT.....	X
CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5 ANTECEDENTE INSTITUCIONAL	6
CAPITULO II.....	21
ANÁLISIS SITUACIONAL	21
2.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	21
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	37
2.3 MATRIZ FODA.....	49
CAPITULO III.....	53
MARCO TEÓRICO.....	53
3.1. TEORÍA DE RIESGOS	53
3.1.1. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS	54
3.2. CONTROL INTERNO	59
3.4. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	62
3.5. CUESTIONARIOS	63
3.6. DIAGRAMA DE FLUJOS DETALLADOS	63
3.7. ENTREVISTAS	63
3.8. COMPONENTES DEL INFORME COSO ERM	63
3.9. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS.....	75
CAPITULO IV.....	80
4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMIRATIVOS Y FINANCIEROS	80

4.2.	APLICACIÓN DE COMPONENTES DEL MODELO COSO ERM	90
4.3.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS.	138
CAPITULO V		152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		152
5.1.	CONCLUSIONES	152
5.2.	RECOMENDACIONES.....	153
BIBLIOGRAFÍA		155

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro de Integración de Capital	8
Tabla 2	Proveedores	33
Tabla 3	Matriz EFE	37
Tabla 4	Matriz EFI	48
Tabla 5	FODA	49
Tabla 6	Matriz FODA	51
Tabla 7	Definición de Estrategias	52
Tabla 8	Clasificación de los Indicadores.	77
Tabla 9	Cuestionario Control Interno - Ventas	91
Tabla 10	Calificación Nivel de Riesgo - ventas	99
Tabla 11	Cuestionario de Control Interno - Bodega	106
Tabla 12	Calificación de Nivel de Riesgo - Bodega.	114
Tabla 13	Cuestionario de Control Interno - Contabilidad.	120
Tabla 14	Resultado Evaluación Control Interno	139
Tabla 15	Escalas Matriz de Riesgo	144
Tabla 16	Matriz de Riesgo	145
Tabla 17	Resumen Matriz de Riesgos	147
Tabla 18	Indicadores Gestión de Riesgo	151

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Productos, Aplicación y Dosis.....	13
Figura 2 Organigrama de Biopolymers.S.A.....	18
Figura 3 Inflación Últimos 7 años.....	26
Figura 4 PIB de varios años	27
Figura 5 Desempleo	28
Figura 6 Clientes	34
Figura 7 CUBO COSO - ERM	64
Figura 8 Ambiente de Control	65
Figura 9 Establecimiento de Objetivos.	68
Figura 10 Identificación de Eventos	71
Figura 11 Evaluación del Riesgo	72
Figura 12 Respuesta al Riesgo.....	73
Figura 13 Actividades de Control.....	74
Figura 14 Información y Comunicación	75
Figura 15 Proceso de Ventas.....	81
Figura 16 Conciliación Bancaria.....	83
Figura 17 Declaración de Impuestos.....	85
Figura 18 Estados Financieros	87
Figura 19 Proceso de Bodega	89
Figura 20 NC Y NR Componentes COSO ERM.....	140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como su objetivo principal diseñar un sistema de control interno enfocado a la gestión de riesgos empresariales para la empresa “Biopolymers.SA”, más que todo a los procesos principales, de los Departamentos de Ventas, Contabilidad y Bodega, que permitirá mantener una seguridad razonable para el cumplimiento de objetivo de esta entidad. Este estudio se desarrolló en cuatro capítulos, de los cuales se describen aspectos más importantes de la entidad y principalmente de los procesos más críticos debido a la relevancia que esta ocupa, al ser como los principales procesos que ayudan al buen funcionamiento de la empresa. El análisis situacional realizado a esta empresa, se tomó como apoyo la metodología propuesta por Fred David (2003), en su libro Administración Estratégica en el cual nos permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), donde se confirmó la necesidad de mejorar los controles para los procesos más críticos de esta entidad. Teniendo en claro todos estos aspectos se evaluó el control interno de los procesos más críticos sugeridos por la gerencia de esta entidad, utilizando el modelo COSO ERM, con sus ocho componentes, como resultado de su aplicación se concluyó la necesidad de adoptar un sistema de control interno enfocado a la gestión de riesgos empresariales. Sistema que es planteado a la entidad a través de una propuestas cuyo contenido propone la conformación de una estructura enfocada a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos a través del cumplimiento de las propuestas a las áreas más críticas, y la aplicación de indicadores.

Palabras clave

RIESGOS FINANCIEROS

GESTIÓN DE RIESGOS

COSO ERM

ABSTRACT

The present work has as its main objective to design a system of internal control focused on business risk management for the company "Biopolymers.SA", mostly to the main processes of Sales, Accounting and Warehouse, which will maintain reasonable for compliance with safety objective of this entity. This study was conducted in four chapters, of which most important aspects of the company are described and particularly of the most critical processes because of the importance it occupies, being as the main processes that help the smooth running of the company. The situational analysis to this company, was taken to support the methodology proposed by Fred David (2003), in his book Strategic Management in which he allowed us to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT), where the need was confirmed to improve controls for the most critical processes of this entity. Taking all these aspects clear internal control of the most critical processes suggested by the management of this entity, using the COSO ERM model, with its eight components as a result of its implementation the need for a control system was evaluated concluded internal focused on enterprise risk management. System that is raised to the entity through a proposal whose content proposed the creation of a focused on the identification, assessment and mitigation of risk through the implementation of the proposals in the most critical areas, and the application of indicators structure.

Keywords

FINANCIAL RISKS

RISK MANAGEMENT

COSO ERM

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Introducción

Es la necesidad que motiva a las empresas, de diseñar en un concepto general al Sistema de Control Interno, aplicable a todos los departamentos de la organización, los mismos que sean evaluados según el grado de incidencia que generen en el normal desarrollo de las operaciones administrativas, financieras y contables.

En vista de la importancia de este modelo llamado COSO – ERM que es un proceso integral, que conlleva al manejo y uso de recursos humanos, económicos y materiales, este modelo nos permitirá analizar los diferentes componentes tales como: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo de las funciones, y responsabilidades de cada colaborador.

El objetivo del presente estudio es fortalecer las debilidades en el cumplimiento de las actividades y parámetros para mejorar el sistema de gestión administrativa basado en metodologías que presenten óptimos resultados para la empresa, más que todo en el cumplimiento de normas y políticas internas además las leyes implantadas por las entidades reguladores del Estado.

En el presente estudio nos conlleva a realizar un análisis y diseñar propuestas para los procesos más críticos de los departamentos de Ventas, Contabilidad y Bodega con el Sistema de Control Interno en la empresa “BIOPOLYMERS S.A”, para lo cual aplicaremos el informe COSO_ERM, por la situación crítica y anomalías que se originan en el desarrollo de las operaciones e impidan el cumplimiento de sus metas empresariales.

También se procederá a evaluar la gestión de control Interno aplicada por la alta gerencia y sus colaboradores basados en los siguientes métodos: narrativas y cuestionarios los mismos que permitirán tener una visión clara de la situación actual del control, para concluir con la emisión del informe que especifique sus áreas críticas en el desarrollo de las actividades según el modelo de control empleado, en la parte teórica se sugerirá alternativas que ayuden a mantener y mejorar el desarrollo de las operaciones.

1.1 Planteamiento del problema

Esta propuesta de un sistema integral de un control interno basado en COSO ERM constituye una herramienta administrativa de gran ayuda y por ende ha sido elaborada de acuerdo a parámetros bajo un criterio de uniformidad.

En la empresa “BIOPOLYMERS S.A.”, no existe información oficial sobre la aplicación del Control Interno basado el COSO - ERM, por lo tanto no presenta una idea clara de la importancia que representa para el éxito de esta organización.

La mayoría de las empresas ecuatorianas con la finalidad de no generar pérdidas e incertidumbres en el futuro se exponen a riesgos a futuro.

1.2 Justificación

Es de gran importancia “el diseño de un sistema integral del control interno basado en COSO - ERM.” ya que permitirá alcanzar los objetivos propuestos y afrontar nuevos retos.

Mediante la determinación del nivel de confianza de los controles de la empresa “BIOPOLYMERS S.A.”, que se obtendrá como resultado de la evaluación del control interno actual, se podrá profundizar en los procesos administrativos y el grado de exposición al riesgo, lo que permitirá analizar e implementar controles internos administrativos mediante la guía del Modelo COSO ERM

Un adecuado ambiente de control (filosofía, integridad y valores éticos) en la gestión administrativa proporcionará la estructura y la disciplina necesaria para la aplicación de la cultura organizativa y de los componentes del control interno, se establecen objetivos que permitirán identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento en la empresas; así como también se identificarán los eventos potenciales para tomar acciones preventivas y concurrentes para su aplicación, para de esta forma comunicar la información en una forma pertinente y oportuna a la empresa Biopolymers.S.A.

El diseño de un sistema integral del control interno basado en coso ERM se justifica a que las empresas, pueden poseer y estar aplicando o desconocen la existencia de este modelo.

Con un sistema de control interno basado en COSO ERM para su gestión de riesgos, que contribuirá al cumplimiento de objetivos del departamento e institución, y dará cumplimiento a lo establecido por la Contraloría General del Estado es su Ley (Contraloría General del Estado , 2002) y (Normas de Control Interno , 2009)

1.3 Objetivos

Objetivo general

“Diseñar un sistema integral del control interno basado en coso ERM de la empresa “Biopolymers.S.A.” que contribuya a la disminución de riesgos y la mejora continua de sus procesos”.

Objetivo específicos

- ✓ Identificar conceptos de control Interno, el sistema Coso y Coso-ERM y su aplicabilidad en esta empresa.
- ✓ Analizar la situación externa e interna de la institución mediante la utilización de la metodología planteada por David (2003) en su libro

Administración Estratégica que permitirá determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para aplicación de matrices EFE, EFI, FODA y establecimiento de estrategias.

- ✓ Diseñar propuestas de diseño de control interno bajo COSO ERM, además establecer los pasos a seguir para su elaboración y aseguren el logro de la mejora continua en la prestación de servicios en esta empresa.

1.4 Metodología de la investigación

“Para realizar el estudio del diseño de un sistema integral del control interno basado en COSO ERM.” se procederá a utilizar la siguiente definición de investigación:

“Hernández Sampieri define a la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Sampieri, Collado, Carlos Ferná, & Lucio, 2003, p. 4)

✓ Recolección de datos

Los datos cualitativos consisten, por lo común, en la descripción profunda y completa (lo más posible) de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. (Sampieri, Collado, Carlos Ferná, & Lucio, 2003, p. 451)

✓ Entrevistas cualitativas

Esta técnica es flexible y directa, y se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras. (Sampieri, Collado, Carlos Ferná, & Lucio, 2003, pág. 541)

✓ **Observación cualitativa**

Es una técnica de recolección de datos (denominada también observación de campo, observación directa u observación participante) cuyos objetivos son explorar, describir, comprender, identificar y generar. (Sampieri, Collado, Carlos Ferná, & Lucio, 2003, pág. 458)

✓ **Grupos de enfoque**

Son grupos pequeños o medianos, en los cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. (Sampieri, Collado, Carlos Ferná, & Lucio, 2003, pág. 465)

✓ **Investigación**

Las investigaciones pueden tener un rango desde investigaciones formales por escrito dirigidas a terceras partes hasta investigaciones orales informales dirigidas a personas dentro de la entidad. Las respuestas a investigaciones pueden dar información no poseída previamente. (Sampieri, Collado, Carlos Ferná, & Lucio, 2003, pág. 465)

✓ **Procedimientos analíticos**

Es un análisis de índices y tendencias significativas incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que son inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de los montos pronosticados. (Sampieri C. & Lucio, 2003, pág. 469)

✓ **Técnicas para el Análisis de la Información**

Analizar la información obtenida mediante encuestas y entrevistas y formas de establecer categorías, modelos, unidades descriptivas, además de interpretar la

información, dando sentido y significado a la análisis, detallando su aplicación y las categorías, buscando relaciones entre las dimensiones descriptivas. (Sampieri C. & Lucio, 2003)

La información se presentara en base a las siguientes técnicas cualitativas

- La observación.
- La entrevista.
- La revisión de documentos o análisis documental.
- El estudio del caso de la empresa.
- Los cuestionarios.

Se hace necesario, que se combinen varias de estas técnicas para que la información que obtenga sea más segura y confiable en el momento de la toma de decisiones.

1.5 Antecedente Institucional

1.5.1 Base Legal

La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía (compañías, 2013)

CONSTITUCIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA “BIOPOLYMERS SA”**OTORGADO POR****SR ARTURO PINILLA PRIETO****SR CARLOS JULIAN PINILLA BEJARANO****CUANTÍA: USD 800,00****A.T.B.**

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, capital de la república del Ecuador, a un día del mes de julio del año dos mil once ante mí el Doctor GUILLERMO CORDOVA VILLEGAS, Notario provisional de la notaria décimo sexta de cantón quito, mediante acción PERSONAL NUMERO TRES SIETE UNO GUION DNP (371-DNP) emitido por NOTARIO DECIMO SEXTO PROVINCIONAL DEL CANTON QUITO.

Agenciar toda clase de artículos relacionados con la industria farmacéutica humana, veterinaria, química y agroquímica, compraventa de bienes muebles, semovientes y cultivos.

En general podrá realizar toda clase de actos, contratos y operaciones permitidas por las leyes ecuatorianas que sean acordes con su objeto, necesario y convenientes para su cumplimiento.

ARTICULO TERCERO DURACION.- el plazo de duración de la compañía será de cincuenta años, a partir de la fecha de suscripción del registro mercantil.

ARTICULO CUARTO DOMICILIO: la compañía tiene su domicilio principal en la ciudad de quito-pichincha-ecuador.

ARTICULO QUINTO IMPORTE CAPITAL.- el capital suscrito es de 800 dólares americanos, dividida en 800 acciones de un dólar americanos cada una.

Tabla 1

Cuadro de Integración de Capital

Accionista Pagado	Nº Accionistas	Porcentaje	Capital Suscrito	CAP
Carlos Julián Pinilla	400	50%	400	400
Carlos Arturo Pinilla	400	50%	400	400
Totales	800	100%	800	800

Fuente CONTITUCION BIOPOLYMERS SA

GOBIERNO Y ADMINISTRACION, será gobernada por la junta de accionistas y administrada por el presidente y el gerente general, quienes tendrán atribuciones, derechos y obligaciones establecidas en el estatuto y en la ley de compañías.

DE LA JUNTA GENERAL, formada por accionistas legalmente convocadas y reunidos, y de contar con el voto de por lo menos las tres cuartas partes de los asistentes para resolver sobre reducción o aumento de capital.

ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL, son atribuciones de la junta general tales como:

- a) Designar y remover administradores generales y señalarles su remuneración
- b) Nombrar y remover al comisario quien estará a cargo de la fiscalización de la compañía y durara un año en el periodo de sus funciones.
- c) Aprobar las cuentas y balances y conocer todos los documentos que presentan los administradores
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- e) Resolver acerca de la emisión de partes beneficiarias y obligaciones
- f) Decidir acerca del aumento o disminución del capital social.
- g) Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución anticipada y liquidación de la compañía.

- h) Designar apoderados para negocios o gestiones especiales fijando los términos de los poderes especiales, su revocatoria o sustitución.
- i) Ejercer las demás atribuciones contempladas en la ley y estatuto de la compañía.

INCORPORACION DE NORMAS: en todo lo no contemplado en los presentes estatutos se entenderán incorporadas las normas pertinentes de la ley de compañías, los de código de comercio, los convenios de las partes y disposiciones del código civil que fueran aplicados a este contrato de compañías.

1.5.2 Reseña Histórica de sector de estudio

“Biopolymers.S.A.” fue creada por el Ing. Juan Ramón Villamizar, el 05 Diciembre 2011 en la Ciudad de Quito y su ubicación en AV GONZALEZ SUAREZ 231 Y CAMAÑO CONOCOTO - QUITO - PICHINCHA, , dedicada a Producción, Formulación, Venta por mayor y menor de productos Agrícolas, Veterinarios así como de uso Humano, que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes. Al ser importadores de productos y distribuidores directos, ha llegado a captar una gran parte del mercado atrayendo tanto a empresas privadas como públicas, en virtud de que cuentan con los mejores precios y atención técnica de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado.

1.6 Conocimiento de la empresa

“BIOPOLYMERS S.A.” es una empresa Ecuatoriano , que por su funcionamiento es una filial de la compañía Colombiana “POLYMERS CROP S.A.” que cuenta con más de 3 años en el campo de la agronomía y distribución de productos para la nutrición agrícola, involucrando materias primas de origen vegetal en especial los derivados de las levaduras. Nuestro enfoque es brindar alternativas eficientes encaminadas a reducir o corregir el impacto negativo ocasionado por factores adversos de origen ambiental, químico o nutricional en los cultivos, todo ello dentro de un marco

de respeto por el medio ambiente, que nos permita asegurar la oferta alimentaria del futuro.

Programa SER

El punto de partida de esta empresa empezó con un programa llamado SER (Sostenible, Eficiente y Rentable) es el mejoramiento del suelo, el cual es un recurso con alta exigencia en su manejo, explotación y conservación.

El suelo debe garantizar:

- a) Características físicas, químicas y biológicas adecuadas.
- b) Fertilidad y Balance de nutrientes. (Contenido de minerales, materia orgánica y microorganismos).
- c) Balance hídrico.
- d) Biodisponibilidad.

En términos generales, los suelos han sufrido una gran degradación, tanto en su estructura física como en su estructura química y microbiológica; debido entre otras cosas al mal uso de sustancias químicas, a la alta extracción de nutrientes, a la compactación por el uso de maquinaria pesada, a la pérdida de materia orgánica o mal uso de la misma, etc.

Por ello y como punto de partida del programa SER se requiere hacer un análisis del suelo, para realizar las correcciones (minerales, orgánicas y microbiológicas) que garanticen el balance de nutrientes; así como, la activación radicular y la reactividad de los minerales allí presentes.

También es importante realizar un análisis foliar para conocer la asimilación de los nutrientes presentes en el suelo y poder realizar los ajustes respectivos. Es allí donde ponemos a disposición de los agricultores, Productos de Investigación Biotecnológica, que no solamente van a corregir dichas deficiencias, sino que además contienen

sustancias que facilitan las reacciones Bioquímicas con mayor eficiencia, aportando energía y nutrientes a la planta y/o a los microorganismos del suelo; ahorrando energía y beneficiando la producción.

La mayoría de los problemas fitosanitarios se deben a desequilibrios nutricionales; por ello, con una nutrición balanceada y el uso de productos de Biotecnología, se logra mayor eficiencia de los nutrientes asimilados por la planta, mejorando la producción en cantidad y calidad. Además con este programa, se verán disminuidas las aplicaciones de agroquímicos, incrementando la rentabilidad de los cultivo.

Principales productos y sus objetivos

CALCILIQ-A (exclusivo para Flores)

- ✓ Mejorar la intensidad de color
- ✓ Aumentar el tamaño del botón
- ✓ Disminuir botón deforme y descabezados
- ✓ Mejor resistencia física a Botrytis cinérea.

ACTIMEC

- ✓ Activar las yemas y aumentar su viabilidad

STARZYME

- ✓ Promover la formación de enzimas y hormonas

POLIMENORES

- ✓ Corregir deficiencias de elementos menores

BETA-FOSFITO

- ✓ Controlar Pero néspera Sparsa
- ✓ Inducir Resistencia sistemática
- ✓ Reducir aplicación de pesticidas

VIROBAT

- ✓ Inducir Resistencia sistemática
- ✓ Reducir aplicación de pesticidas

FITODERMA

- ✓ Controlar enfermedades del suelo
- ✓ Mejorar la disponibilidad de nutrientes
- ✓ Mejorar desarrollo radicular
- ✓ Incentivar la frotación de basales

SOLDRENCH

- ✓ Mejorar desarrollo radicular
- ✓ Incentivar la frotación de basales

NEMAGAN

- ✓ Controlar Nematodos

Productos, Aplicación y Dosis

- ✓ CALCILIQ-A
- ✓ Al botón 1.0 cc/lt semanal

ACTIMEC

- ✓ Al follaje 0.25 cc/lt quincenal

STARZYME

- ✓ Al follaje 0.25 cc/lt quincenal

POLIMENORES

- ✓ Al follaje 1.0 cc/lt quincenal

BETA-FOSFITO

- ✓ Al follaje 1.0 cc/lt semanal

VIROBAT

- ✓ Al follaje 1.0 cc/lt quincenal

FITODERMA

- ✓ Drench 10gm/cama mensual

SOLDRENCH

- ✓ Drench 20gm/cama mensual

NEMAGAN

- ✓ Drench 10gm/cama mensual

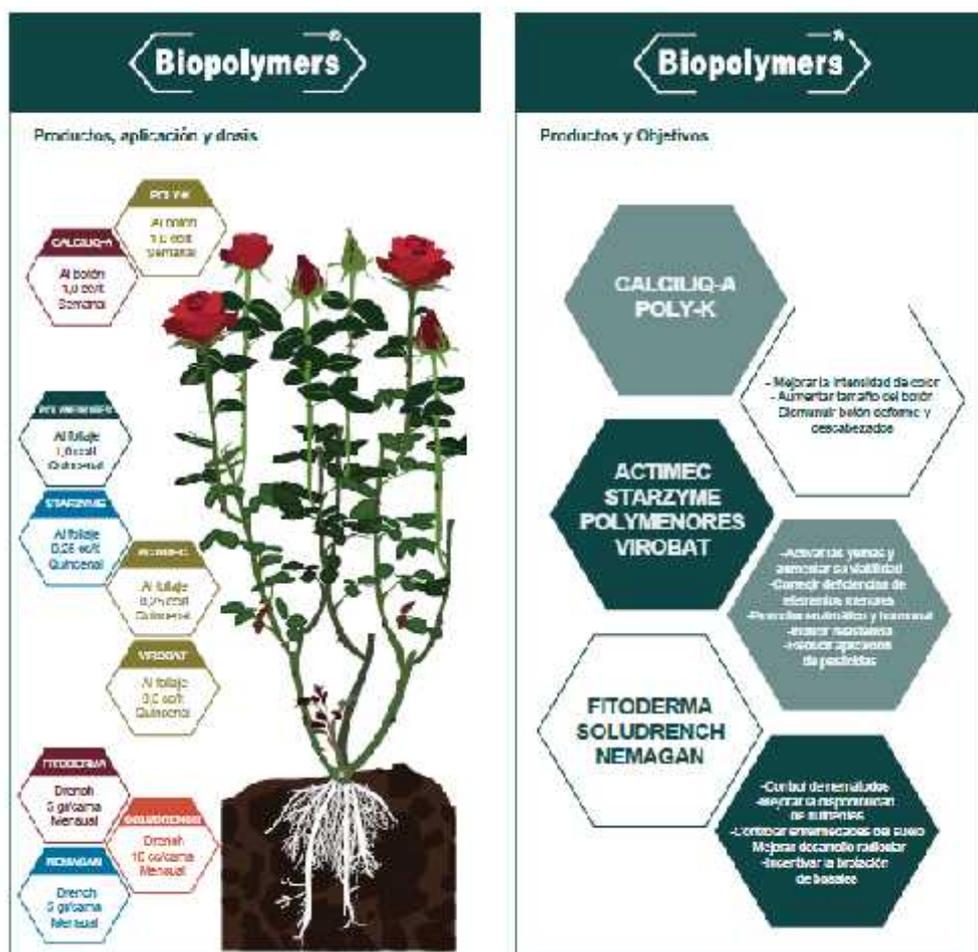


Figura 1 Productos, Aplicación y Dosis

Fuente: Biopolymers.S.A.

1.6.1 Filosofía institucional

La filosofía institucional es la que describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a la educación superior. (geogle, 2015)

Esta definición cómo se puede dar cuenta, forma parte de la declaración de los principios y es marco de referencia de la misión. Su manifestación se basa en la integridad ética-moral de la institución, además de su compromiso con la sociedad.

1.6.2 Misión institucional

“Brindar alternativas eficientes, encaminadas a reducir o corregir el impacto negativo, ocasionado por factores adversos o de nutrición en los cultivos.” Todo ello dentro de un marco de respeto por el medio ambiente, que nos permita asegurar la oferta alimentaria del futuro.

1.6.3 Visión institucional

“Ser reconocidos como proveedores en el campo nutricional y sanitario, de productos de avanzada, de óptima calidad y de origen vegetal; que le permita a los agricultores, asegurar cosechas limpias y productivas.”

1.6.4 Valores institucionales

Sociales: Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:

- ✓ El aumento de la calidad y precio del producto y/o servicio
- ✓ El progreso de la situación socioeconómica del país.
- ✓ Evitar la competencia desleal.

Organizacionales: Aquellos que mejoran a la organización y que tienden a:

- ✓ Impulsar la innovación, la investigación y desarrollo biotecnológico.
- ✓ Extender la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.

Económicos: Son los beneficios económicos y que puede ser:

- ✓ Generando riqueza.
- ✓ Manejando adecuadamente los recursos financieros.
- ✓ Propiciando el desarrollo económico del grupo social.

Ética: Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, la moral y puede ser:

- ✓ Hablar y actuar en términos que se honre nuestra fidelidad, confianza y convicción por los valores y principios de la compañía.
- ✓ Unir esfuerzos para el logro de los objetivos de la compañía, en un ambiente de confianza.

Respeto: Implica la comprensión, aceptación y valoración de las cualidades y la condición inherente a las personas, con derechos y deberes. Y contiene lo siguiente:

- ✓ Brindar un trato amable, considerado y digno a todos los grupos de interés de la compañía (Accionistas, administradores, compañeros, clientes y proveedores).

Responsabilidad: Asumir y cumplir nuestros deberes y obligaciones consientes de las consecuencias que ocasionará aquello que hagamos o dejemos de hacer para alcanzar los propósitos de la Organización y contiene lo siguiente:

- ✓ Conocer, cumplir y hacer cumplir las Normas internas y externas que rigen la actividad de la compañía.

- ✓ Dar buen uso de los recursos de información a la cual se tiene acceso en virtud de la labor que se desempeña.
- ✓ Identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la compañía y que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Honestidad: Es actuar con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro, en concordancia con la verdad y la justicia entre lo que se piensa, se expresa y se hace, y contiene lo siguiente: (geogle, 2015)

- ✓ Brindar información sobre posibles infracciones y/o hechos susceptibles de ser investigados o que puedan generar conflictos de interés.

Integridad: Una persona íntegra es aquella que piensa, dice y hace una sola cosa bajo un enfoque de justicia y transparencia, para cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con la compañía:

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo, con el fin de asegurar la eficiencia y la efectividad de las actividades que desarrolladas en la compañía.
- ✓ Realizar nuestro trabajo con la calidad y oportunidad necesaria para garantizar la eficiencia de la compañía.

1.6.5 Principios institucionales

Igualdad: Como situación según la cual todos los grupos de interés tienen las mismas oportunidades y derechos.

Eficacia: Es la disposición de los recursos y el esfuerzo de todo el personal para producir los resultados esperados.

Eficiencia: Cómo la mejor utilización de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Compromiso Institucional: Es la voluntad de todo nuestro Talento Humano en el cumplimiento de la Misión, Visión, Principios y Valores.

1.6.6 Políticas de la empresa

Calidad

- ✓ Proporcionar al cliente un producto sano de excelente calidad.
- ✓ Actitud y acciones dinámicas preservando la seguridad e integridad institucional.

Comerciales

- ✓ Brindar trato justo a los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa tenga productos de buena calidad.
- ✓ Ofrecer productos y a precios razonables y servicio cordial con buena capacidad de respuesta.

Recursos Humanos

- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones y técnicas de formación.
- ✓ Los puestos de trabajo en la empresa están para cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

1.6.7 Objetivos de la empresa

Objetivo General

“Brindar alternativas eficientes encaminadas a reducir o corregir el impacto negativo ocasionado por factores adversos de origen ambiental, químico o nutricional para mejorar la sanidad y la productividad de los cultivos.”

Objetivos Específicos

- ✓ Entregar un servicio y producto de calidad capaz de estar a la altura de las exigencias del mercado y que contribuya al medio ambiente.
- ✓ Ayudar al medio ambiente a que siga su estado original sin daños a su vegetación. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.6.8 Organigrama de La empresa

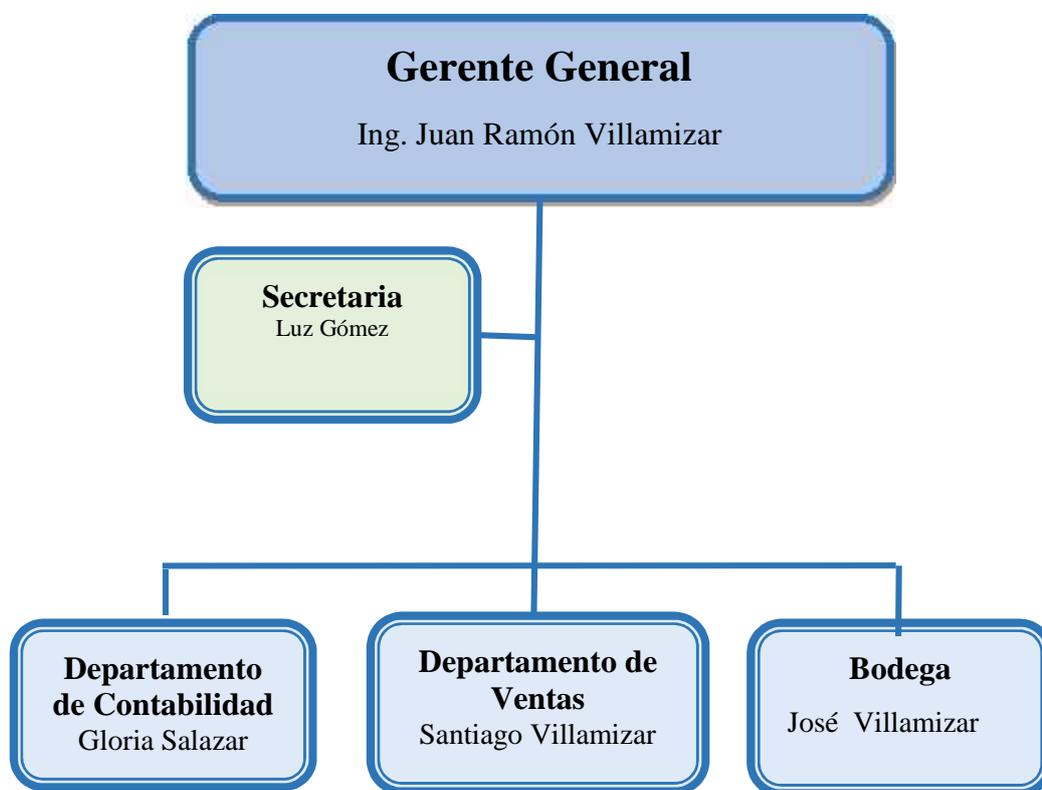


Figura 2 Organigrama de Biopolymers.S.A.

Fuente: Biopolymers.S.A.

➤ Funciones de cada Departamento

Departamento de Gerencia General

Encargada de coordinar los recursos disponibles ya sean recursos humanos, económicos y financieros, por tal razón es muy indispensable como centro óptimo de la empresa.

Además el gerente controla y delega todo el personal, donde toma las decisiones, y representa a la entidad frente a terceros, vigila el trabajo de los empleados, la contabilidad, ventas, y bodegas de la empresa, además fija remuneraciones, también terminar la relación laboral por causas legales, de igual manera coordina todos los recursos a través de la planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

Departamento de Contabilidad

La gerencia de esta empresa requiere formular juicios, adoptar normas de conducta, y desarrollar métodos. Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad.

Este departamento se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de las metas de la entidad. También suministra información que colabora a la toma de decisiones, promueve la eficiencia y eficacia del control de gestión, evalúa las actividades cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificados originales, vigilando la debida observación de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Departamento de Ventas

Este departamento ejecuta, planea y controla las actividades en este campo. El departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta. Siendo así el encargado de controlar la labor realizada tanto por vendedores como por las personas dedicadas a la recuperación de cartera, también es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios; aplicando técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se vende. (Biopolymers.S.A., 2011)

El jefe de ventas diseña y ejecuta las estrategias de ventas relacionadas con la fijación del precio, descuentos de los productos, ejecuta y presenta el informe sobre la gestión del plan de ventas, de igual manera implementa políticas de ventas; estableciendo metas para cada uno de los vendedores, teniendo en cuenta los canales de comercialización.

Departamento de Bodega

Este departamento tiene como responsabilidad la adecuada recepción, custodia y entrega de todos los productos adquiridos.

Además tiene como labor el control de inventarios, el de notificar al gerente la falta de materiales o si estos están defectuosos, como función que manejan dentro de bodega está en mantener archivos actualizados de órdenes de compra, guías de entrega, propuestas y otros documentos primordiales.

Actividades:

- ✓ Programar la adquisición de suministros de oficina y aseo.
- ✓ Llevar actualizados el registro de ingresos y egresos de bodega y reportarlos a contabilidad.
- ✓ Mantener un stock suficiente suministros y materiales.
- ✓ Organizar y mantener actualizado el inventario.
- ✓ Presentar los informes mensuales a la gerencia general.

CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Externo

Divide las fuerzas externas en cinco categorías principales: (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 80)

- a) Factor político, gubernamentales y legales;
- b) Factores económicas;
- c) Factores sociales,
- d) Factores tecnológicas; y
- e) Factores competitivos.

2.1.1 Factor Político, gubernamentales y legales

“Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas”. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 87)

2.1.1.1 Factor político

En nuestro país vivimos en una época donde la crisis política nos gobierna, debidos a diversos partidos políticos que existen, todos con diferentes ideologías, para lo cual crearon la llamada Asamblea Nacional constituyente que fue aprobada en las urnas por el pueblo, con la finalidad de crear una nueva constitución para el Ecuador.

En la actualidad esta asamblea está conformado por mayoría de asambleístas de un partido de gobierno, donde crean leyes o aprueban reglamentos que benefician a

unos y afectan a otros sectores sociales, sin embargo existen discrepancias con los que tienen criterios diferentes de partidos políticos o movimientos sociales opositores al régimen, esto hace que el pueblo viva en incertidumbre, ocasionando más que todo a las empresas extranjeras que desean invertir y no pueden hacer por no tener garantías ni seguridad.

En cuanto a lo político la empresa BIOPOLYMERS SA se mantienen al margen, solo cumplen con leyes y normativas empresariales, no se encuentra afectada en sus operaciones con sus clientes. Cabe mencionar que los directivos cumplen con las obligaciones de ejercer sus derechos políticos cuando se amerite.

En lo político se evalúa las directrices que posee la situación de BIOPOLYMERS SA, conforme a leyes o reglamentos que rige el estado, lo que constituye regulaciones gubernamentales y sus acciones que tomen hacia las empresas, las decisiones que se tomen por parte del gobierno son importantes, la política del país se aplica teniendo en consideración que el centro es el ser humano y como base la constitución que prolonga el bienestar, obediencia y responsabilidad.

En nuestro país la política se ve muy inmerso, a la educación, salud, seguridad social y vivienda, el estado es quien tiene un poder ilimitado y comúnmente conocido como contrato social, que se ve comprometido con la población, los gobernantes, administradores y cuya representación política se aplican de acuerdo a este sistema para llevar funciones ejecutivas, legislativas y judiciales.

✓ **Gobernabilidad**

Es la relación de un gobierno, es decir la relación de gobernantes y gobernados (Bobbio,, Matteucci, & Matteucci,, 2005)

Art. 279.- El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa organizará la planificación para el desarrollo. El sistema se conformará por un Consejo nacional de Planificación, que integrará a los distintos niveles de gobierno, con

participación ciudadana, tendrá una secretaria técnica que coordina. Este Consejo tendrá por objeto dictar los lineamientos y las políticas que orienten al sistema y aprobar el Plan Nacional de Desarrollo, y será presidido por la Presidenta o Presidente de la República (Constitución de la República, 2008)

Art. 85.- La formulación, ejecución, evaluación y control e las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularan de acuerdo a:

El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y a la prestación de bienes y servicios públicos.

✓ **Legislación**

Está relacionado con acciones del gobierno en sus políticas monetarias y fiscales, las regulaciones de gobierno impuestas a las empresas, a la competencia y proteger a los consumidores (Matteucci N y Pasquino;, 2005)

En los últimos años nuestro país presenta cambios en el ámbito legal, por las reestructuraciones de la constitución del país, creación de nuevas leyes y reglamentos, creando incertidumbre en el sector empresarial que busca la rápida aplicación de las nuevas normativas.

Adicionalmente la empresa cumple con todas las leyes y reglamentos del estado para su funcionamiento y cumplimiento de pagos de permiso, tasas e impuestos.

✓ **Legislación ambiental**

La Constitución de la República (REPUBLICA, 2008) reconoce y garantiza a las personas, en sus artículos.

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

Art. 15.- El estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto.

Art 83. Respetar los derechos de la naturaleza, presentar un medio ambiente sano y utilizar los derechos naturales de modo racional, sustentable y sostenible.

Art. 65.- La constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

Las políticas de gestión ambiental se aplicaran de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional. (Constitución de la República, 2008)

El Plan Nacional del Buen Vivir (2013) en su Objetivo 7 nos dice, garantizar los objetivos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global (PLAN DEL BUEN VIVIR, 2013)

La Ley de Gestión Ambiental (2004) en su artículo:

Art. 1.- Establece los principios y directrices de política ambiental; determina, las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en materia. (LEY DE GESTION AMBIENTAL, 2004)

2.1.2 Factor Económico

Este factor promueve un impacto directo en atractivo potencial de diversas estrategias a las tasas de interés en aumento, los fondos requeridos para cubrir el capital son altos o no están disponibles, además las tasas de interés aumenta y el ingreso disminuye, y al demanda de productos se reduce, cuando los precios de acciones aumentan existe oferta de compra en acciones comunes como fuente de capital para el progreso del mercado, cuando expande el mercado, la riqueza de los consumidores y también las empresas crecen. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 82)

En el Ecuador la inflación, los aumentos en los salarios, los cambios en las tasas de interés, cambios en los ingresos de los consumidores, la forma de ahorrar entre otras son algunos de los factores económicos que influyen en las ventas como en el funcionamiento de las empresas.

El progreso empresarial se enfrenta a muchas dificultades y los empresarios dan importancia a la ausencia de financiamiento y además destacan otros como el exceso de impuestos y regulaciones, la inestabilidad de las políticas económicas y además la inflación que ayuda a visualizar en el desarrollo empresarial. A pesar la dolarización ha permitido una estabilidad en los principales pilares de la economía ecuatoriana, y además esto ayuda a cumplir con los objetivos de crecimiento en lo que propone el estado.

Por tal motivo el gobierno como el sector privado ha puesto mucho énfasis en cuanto a estrategias y definir el comportamiento de la economía del país.

A continuación se analiza los tres puntos más importantes como; la inflación, el PIB y el Desempleo.

➤ **La Inflación:**

Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios como también los factores productivos de una economía a lo largo del tiempo y

también el descenso continuado en el valor del dinero. (David, Administración Estratégica, 2003)

“Mide el cambio del nivel general de precios en la economía” (Larraín & Sach, 2002, pág. 9)

Además la inflación pone en mal estar a las empresas porque implica una pérdida en el poder de la compra del dinero, lo que significa a los consumidores cada vez podrían comprar menos con su ingresos, por lo que en los tiempos de inflación los precios de los bienes crecen a una tasa superior a la de los salarios, lo cual afecta parcialmente al cliente a que busquen alternativas de compra, como sustitución de los productos por otros más baratos y lo cual afecta a la satisfacción de necesidades desde el propio productor y el comerciante.



Figura 3 Inflación Últimos 7 años

Fuente: (Banco Central Ecuador)

Durante los últimos años este indicador ha experimentado un estado de estabilidad tomando como ejemplo los periodos del 2013 y 2014, la inflación ha oscilado entre 2.70% y 3.67%, lo que refleja una estabilidad y ubican al Ecuador como uno de los países con menos inflación de la región.

➤ PIB

Es un indicador estadístico que intenta medir el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un periodo de tiempo. (Larraín & Sach, 2002, pág. 5)

Durante los últimos años la economía del Ecuador viene experimentando un crecimiento considerable y constante, lo cual se ve reflejada en el cuadro siguiente, el cual nos indica que en el año 2008 pasa de USD 54'250.408, a USD 69'766.239 en el Año 2014.

Per o los últimos dos años (2015 y 2016) la economía del país está en decadencia por la economía mundial en que vivimos.

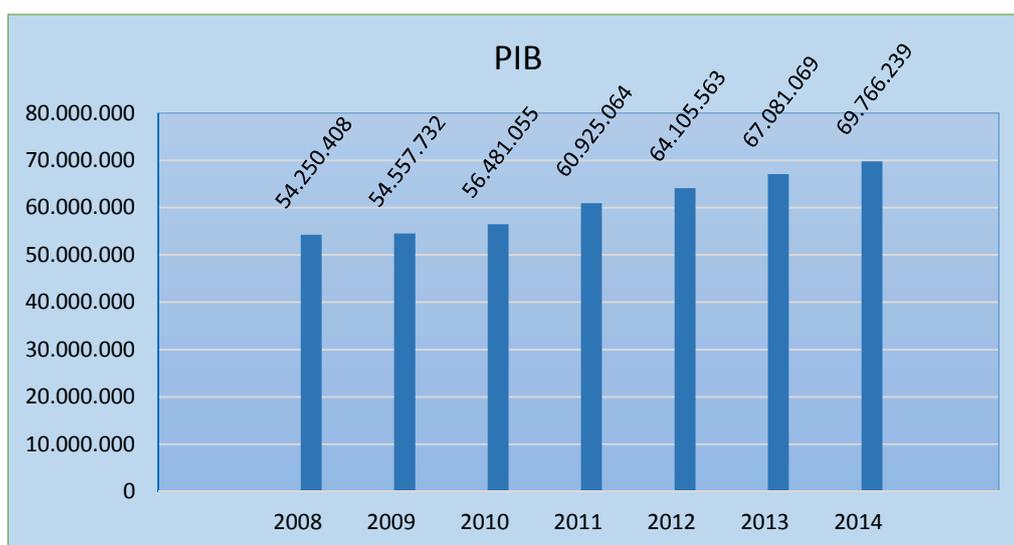


Figura 4 PIB de varios años

Fuente: (Banco Central Ecuador)

➤ Desempleo-

“La tasa de desempleo mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin encontrarlo, como porcentaje o fracción de la fuerza laboral total” (Larraín & Sach, 2002, pág. 8)

Como podemos apreciar en el cuadro siguiente el desempleo en el año 2008 pasa de 7.31% a 7.93% al año 2009 lo que demuestra que en esto dos años la tasa de desempleo fue la más alta en nuestro país, y desde entonces la tasa de desempleo ha disminuido a 4.85% en el año 2014. Pero los dos últimos años (2015 y 2016) la realidad del país otra, ya que en realidad no se sabe con exactitud la cantidad de despidos ocasionados tanto en el sector público y privado.



Figura 5 Desempleo
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

2.1.3 Factor Social.

Está constituido por todas las instituciones y otras fuerzas que incluyen en los valores básicos, percepciones, preferencias y el desenvolvimiento de la sociedad. (Borello, 2011, pág. 62)

Este factor en las empresas ecuatorianas se constituye de una forma institucionalizada que se rigen en actividades permanentes con la sociedad y se percibe que vaya creciendo durante los años. Tiempos atrás no existía los denominada “responsabilidad social de la empresas”, pero en estos tiempos vivimos donde las empresas o muchas empresas, han puesto en práctica la socialización con el entorno, en el cual incluyen trabajadores y la sociedad.

De acuerdo a nuestro estudio este factor es muy significativo para el análisis de la empresa BIOPOLYMERS SA donde se ve involucrado al bienestar social.

Nuestro país con un régimen político bajo democracia y cuya economía depende del petróleo, remesas de emigrantes, banano, camarón y el turismo dentro de los rubros más representativos. (INEC , 2014) De este modo a continuación se considera lo más importante del factor social; el empleo, y el salario mínimo.

➤ **Empleo**

Se considera como la ocupación u oficio que desempeña una persona en una unidad de trabajo ya esta sea en organización, empresas públicas o privadas, que se considera como calidad de empleado desde el punto de vista de empleador, o también como aquel que ocupa a alguien en un puesto laboral o más conocido como trabajo. (Philip & Amstrong, 1991, pág. 14)

Para BIOPOLYMERS SA este factor influye a los empleados como el motor en el funcionamiento de la empresa, así mismo contribuyen al desarrollo productivo y social, inclusive debe acatar con las leyes (código de trabajo) que protegen al empleado bajo el Ministerio de Trabajo, o Ministerio de Relaciones Laborales.

➤ **Salario Mínimo Vital**

Se denomina así al salario o a la remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte se considera como aporte a la producción, cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador. (Philip & Amstrong, 1991, pág. 16)

Biopolymers.SA cumple con todas las disposiciones de acuerdo al Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, vigentes a partir del 1 de enero del 2010 donde el sueldo básico era de USD 264, que al pasar del tiempo cada año fue incrementando y por el

momento (año 2016) el valor del sueldo básico en el Ecuador es de USD 366 mensual, y esto varía de acuerdo a cada funcionario y cargo.

2.1.4 Factor Tecnológico

Todos los adelantos tecnológicos afectan en gran cantidad a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, comercialización y todas las posiciones de competencia en las organizaciones. (Philip & Amstrong, 1991)

Además la tecnología puede crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar toda la posición competitiva de costos y de estos hacer que los productos y servicios se conviertan en obsoletos.

En la actualidad toda empresa sigue los pasos de los avances tecnológicos que producen o pueden constituirse como una de las herramientas más importantes en la administración estratégica, ya que todo cambio tecnológico y más si la tecnología va en sentido acelerado hace que las empresas vayan acabando sus negocios, lo cual hace que sea fundamental para los administradores tomar decisiones importantes, y serán cruciales para la planificación tecnológica de forma analítica y estratégica, la tecnología se puede planificar y administrar con fórmulas técnicas usados en administración de negocios e inversiones de capital.

En nuestro país se podría decir que estamos en vía de desarrollo tecnológicos pero por la situación económica en la actualidad se va estancando cada día, por otra parte la falta de recurso humano capacitado que impide la productividad tecnológica, por tal motivo las empresas en nuestro país deben realizar inversiones, para tratar de ir a la par con el avance tecnológico pero muchas empresas carecen de recursos para implementarlo.

Biopolymers.S.A. es una empresa de comercialización de productos agrícolas, no realiza una inversión en innovación tecnológica, por lo general los socios prefieren utilizar una tecnología convencional con la finalidad de asegurar su negocio.

2.1.5 Factor competitivo

En este factor la identificación de competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. (David, 2003, pág. 94)

A continuación analizaremos las cinco fuerzas de Porter de Administración Estratégica.

- Entrada potencial de nuevos competidores
- Rivalidad entre empresas competidoras
- Poder de negociación de los proveedores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de los consumidores

➤ Entrada potencial de nuevos competidores

Las empresas nuevas tiene la facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 101)

En BIOPOLYMERS.SA no existe una empresa que entre en competencia hasta el momento, pero sin embargo existen otras empresas en la actualidad que dan servicio con productos químicos con fines agrícolas, a todo esto la entrada de nuevos competidores se ve muy difícil que entre a trabajar en el país.

➤ **Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre empresas competidoras amerita por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Todas las estrategias que percibe una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 100)

En nuestro caso de estudio la empresa no tiene competencia alguna, ya que por su estilo y línea de negocio, tiende a ser una filial directa de sus creadores y distribuidores de productos bio-orgánicos en el Ecuador.

➤ **Poder de negociación de los proveedores (David 2003):**

El poder de negociación de los proveedores afecta a la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas que es demasiado alta

Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. (David, 2003, p. 101)

Además de brindar servicios, también cuenta con proveedores que ayudan a que la empresa sea eficiente y recibe productos y servicios de empresas legalmente constituidas.

A continuación los proveedores:

Tabla 2

Proveedores

Nombre	País	Servicio productos	Dirección
POLYMERSCR OP	Colombia	Productos bio-orgánicos	Calle 2 no. 22-175 oficinas 2-08. Jamundí valle
Net life	Ecuador	Internet	Magallanes – jipijapa se587

Fuente (Biopolymers.S.A., 2011)

➤ Poder de negociación de los consumidores

La concentración de los clientes, son excesivas o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. En donde las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (David, Administracion Estrategica, 2003)

El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 101)

Los cliente de esta empresa son diversas, de cualquier manera ayudan a que la empresa este en pie, donde los clientes realizan pedidos muy contante y otras a distancia, después de hacerse conocer como empresa agrícola y la realidad de que se está cumpliendo con sus metas.

Los clientes del Biopolymers.S.A SA se representan en el grafico siguiente:

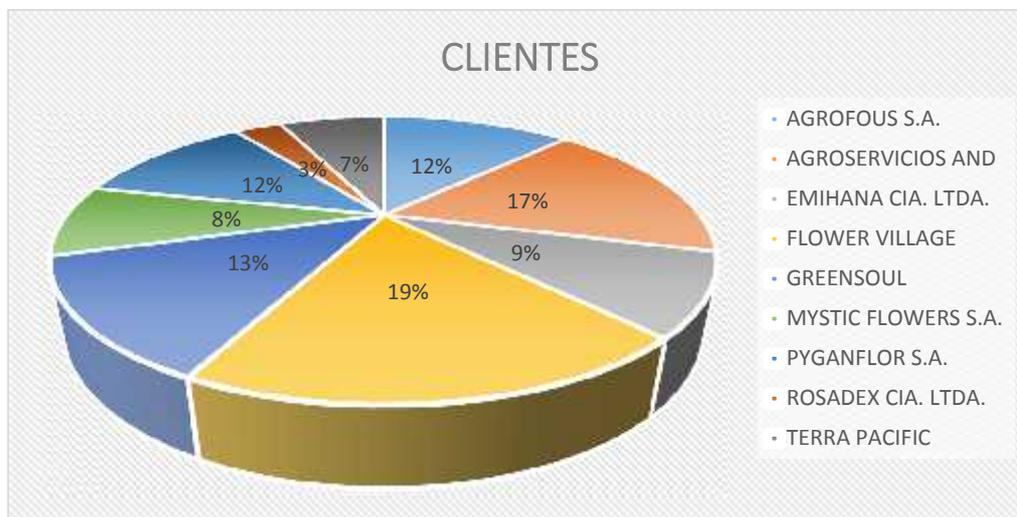


Figura: 6 Clientes
Fuente (Biopolymers.S.A., 2011)

➤ Desarrollo potencial de productos sustitutos

La mayoría de las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 101)

Para esta empresa de servicios de insumos agrícolas es necesario agregar que las posibilidades que se desarrolle un producto sustituto si existe, ya que hay empresa del mismo rango pero con productos químicos y nocivos para el medio ambiente, es decir tales productos pueden ser efectivos pero a la larga causan daños a terceros (seres vivos), por tal razón el desarrollo de un producto sustituto podría ocasionar problemas muy serios a la empresa.

2.1.6 Análisis competitivos

En este factor se necesita identificar, conocer y analizar a los competidores presentes en el medio, con la finalidad de anticipar su evolución y el manejo

estratégico que han proyectado para el mercado, para lo cual se debe cuantificar y localizar a los competidores verificando la participación en el mercado, en cuanto al tipo y volumen de clientes y su entorno geográfico. (David, Administración Estratégica, 2003)

Además se debe conocer la estructura empresarial y la capacidad productiva, al igual que las estrategias del mercado con que están siendo competitivos, las estrategias de ventas y servicio al cliente que aplican. (David, Administración Estratégica, 2003)

Todas las empresa que no realizan un mercado perfectamente competitivo tiene rasgos donde la competencia desarrolla facetas más que la competencia perfecta, todas las empresas pueden diferenciar su productos, realizar anuncios, mejorar su calidad, tener un a comercialización muy agresiva, rebaja de precios entre otros. (David, Administración Estratégica, 2003)

BIOPOLYMERS SA es una Empresa que desarrolla sus actividades en la comercialización de productos agrícolas desde hace varios años, tiempo en el cual ha adquirido suficiente experiencia, la misma que le ha permitido mejorar procesos y técnicas con el fin de optimizar recursos, pero siempre a la vanguardia de la productos de calidad.

2.1.7 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

“Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (David, Administración Estratégica, 2003, p. 110)

David (2003) desarrolla la matriz EFE en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya tanto oportunidades como amenazas, que afecten a

la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.

2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (David, Administración Estratégica, 2003, p. 111)

La interpretación para David 2003 será:

Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (David, Administración Estratégica, 2003, p. 111)

2.1.8 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Tabla 3

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. La inflación en Ecuador son estables y esto permite el buen funcionamiento de las empresas.	0,13	3	0,38
O2. Hay posibilidades de adquirir equipos con nueva tecnología y estar a la vanguardia.	0,13	3	0,38
O3. No contar con competidores potenciales.	0,17	4	0,67
O4. Clientes fieles con ubicación estratégica que ayudan a la segmentación del mercado.	0,13	3	0,38
O5. No existe otro producto sustituto.	0,13	3	0,38
AMENAZAS			
A1. Las nuevas políticas del estado y controles de cumplimiento de normativas vigentes	0,08	2	0,17
A2. Por la crisis económica que atraviesa nuestro país.	0,08	2	0,17
A3. Por los nuevos cambios en las leyes, y altos costos en aranceles.	0,08	2	0,17
A4. Bajo precio del petróleo.	0,08	2	0,17
TOTAL	1,00	24,00	2,83

2.2 Análisis Interno

La empresa “BIOPOLYMERS SA” es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de insumos Agrícolas; así como dedicada a brindar asesoramiento y satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Los servicios que brinda esta empresa están enfocados a cubrir las necesidades de las comunidades u organizaciones agrícolas de la provincia de Pichincha así como el país, con atención técnica que requiere el mercado.

Dentro de la estructura organizacional cuenta con departamentos como; Gerencia General, Contabilidad, Ventas y Bodega, las mismas que contribuyen a la dirección y al manejo de los objetivos, para dar una buena prestación de un servicio con visión seria y organización eficiente, con ética en el trabajo, esfuerzo social y económico.

2.2.1 Integración de la estrategia y la cultura

Un comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes cómo es la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 123)

David (David, Administración Estratégica, 2003) menciona que, la cultura de una empresa debe apoyar el compromiso colectivo de su gente hacia un propósito común, fomentando la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura en una empresa podría volverse viral a nuevas estrategias, causando confusión y desorientación. Una cultura en la empresa se debe infundir con el personal el entusiasmo para implantar estrategias. (David, Administración Estratégica, 2003)

Gerencia

David (2003) menciona que las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

✓ **Planeación**

Son todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 129)

La empresa cuenta con planificación estratégica, lo cual hace que sea muy eficiente, esta planificación es transitoria ya que en futuro desean hacer un nuevo plan o modificar la existente.

✓ **Organización**

Son todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 129)

Como toda empresa legalmente constituida tiene una organización ejercida desde los mandos altos hasta mandos bajo, distribuidos jerárquicamente, en el cual cuenta con una estructura u organigrama organizacional donde se puede visualizar previamente todos los departamentos de la empresa.

✓ **Motivación**

Es aquella que implica dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos

de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad, el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 129)

Las motivaciones y los cursos de capacitación se lleva a cabo cada tres meses, donde imparten estrategias de negocio, ventas, publicidad y enganche de clientes, todo esto lo hace el gerente general con la finalidad de verificar la efectividad o deficiencia de la empresa.

✓ **Factor humano**

En el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 129)

El personal de BIOPOLYMERS.SA, aunque en números son pocos y además de ser solo familiares, son calificados por el gerente, con título universitario y conocimiento en diversos áreas como en; agronomía, floricultura, estudios de suelo, publicidad y ventas, lo que hace que la empresa sea eficiente en cuanto a recursos humanos.

✓ **Control**

Son todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la Evaluación de la estrategia obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados (David, Administración Estratégica, 2003)

En cuanto a control la empresa puede que esté siendo un poco deficiente por aplicar simplemente las decisiones que se dieron en las capacitaciones y talleres son las únicas para que ejecuten en el negocio, mas no existe un control exhaustivo, al final solo verifican los resultados de todas las ventas realizadas en determinado tiempo o periodo.

2.2.2 Mercadotecnia

Es el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 133)

Y además menciona siete funciones de mercadotecnia básicas.

a) Análisis de clientes

Es decir, el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 133)

Los clientes de la empresa han vuelto a ser una de los factores más importantes que han impulsado a la empresa que crezca significativamente en estos últimos años, también el posicionamiento del negocio ha hecho que los clientes confíen de los servicios de la empresa.

b) Venta de productos y servicios

Incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los

clientes y las relaciones con los intermediarios. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 134)

En un contexto muy sutil, la empresa lleva muy bien la forma de manejar sus productos y servicios que ofrecen, por tal motivo las ventas aun con productos importados has sido favorables.

c) Planeación de productos y servicios

La planeación implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente. (David, Administracion Estrategica, 2003)

Al tener una marca de productos orgánicos y además por contar con certificados de las ISO 9000 – 2009 sobre calidad, ISO 1401- 2004 sobre seguridad ambiental, garantiza la calidad y la planeación adecuada de cada uno de los productos y servicios.

d) Establecimiento de precios

Son los grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. (David, Administracion Estrategica, 2003)

En BIOPOLYMERS.SA. La fijación de precios tiende a ser un poco complicado ya que los productores establece sus precios y ante todo los productos son importados, además el precio en nuestro país se fija después de pagar aranceles e impuestos donde su valor original se incrementa considerablemente.

e) Distribución

La distribución debe incluir almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas. (David, Administracion Estrategica, 2003)

La distribución en la empresa tiende a ser un poco deficiente por motivos como, no satisfacer a pedidos al lugar donde requiere el cliente, y no poder cubrir a la gran demanda de sus productos.

f) Investigación de mercados

La investigación de mercados es “la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios”. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 136)

No se efectúan ningún tipo de investigación de mercados, solo se centran a vender con los clientes sin necesidad de recolectar ni analizar datos.

g) Análisis de oportunidades

Para esta última función de mercadotecnia es el análisis de oportunidades, que implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. (David, Administracion Estrategica, 2003)

También se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios.

- ✓ Calcular los costos totales relacionados con una decisión
- ✓ Estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión
- ✓ Comparar los costos totales con los beneficios totales

Se analizan todos los tres puntos descritos anteriormente, donde el gerente en sus charlas plantea estrategias, y da a conocer las formas de trabajar y analizar todas las oportunidades que rige el mercado.

2.2.3 Finanzas y contabilidad

La condición financiera se considera a menudo cómo la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 137)

La empresa cuenta con un departamento de contabilidad donde se efectúan todas las transacciones de todos movimientos económicos de la empresa, que provienen más que todo del departamento de ventas, como son todas las facturas para su respectivo ingreso al sistema y estar al día en sus actividades financieras.

2.2.4 Producción y operaciones

Para la función de producción consiste en “todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios” (p.134). Además menciona que la gerencia de producción y operaciones “trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados” (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 134)

Schroeder (citado en David, 2003) sustenta que la gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión.

a) Proceso

Los procesos conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones,

el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación. (Schroeder & David, 2003)

La empresa además de brindar capacitación y las estrategias de ventas, sus procesos en cuanto a tecnología, distribución y transportación son deficientes, por utilizar formas independientes de operación.

b) Capacidad

La capacidad implica la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas. (Schroeder & David, 2003)

En cuanto a la capacidad de esta empresa solo se trabaja a nivel de provincia de Pichincha y aun no se ha establecido o planificado la expansión a nivel nacional, no existe líneas de distribución ni pronósticos de la capacidad que pueda tener en el país.

c) Inventario

El inventario implica el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están: qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales. (Schroeder & David, 2003)

Normalmente los pedidos llegan casi dentro de un mes, a partir de la fecha de emisión o cotización y compra de los productos, en cuanto a materias primas se establece que la empresa no elaboran los productos que comercializa.

d) Fuerza laboral

La fuerza laboral tiene que ver con el manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia. Entre las decisiones específicas están: el diseño de trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación. (Schroeder & David, 2003)

Como la empresa es pequeña y familiar, la fuerza laboral, tanto los administrativos y no administrativos tienen la capacidad y el conocimiento del giro del negocio.

e) Calidad

La calidad tiene como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran: el control de calidad, el diseño del muestreo, la evaluación, la garantía de la calidad y el control de costos. (Schroeder & David, 2003)

La empresa trabaja bajo el certificado de las ISO 9000 – 2009 sobre calidad, ISO 1401- 2004 sobre seguridad ambiental, esto hace que todos los productos sean de calidad y bienestar de los clientes.

2.2.5 Investigación y desarrollo

La mayoría de empresas actuales no realizan Investigación y Desarrollo; sin embargo, muchas otras dependen de actividades exitosas de Investigación y Desarrollo para sobrevivir. Las empresas invierten en esto porque creen que dicha inversión producirá productos o servicios mejores y esto les dará una ventaja competitiva. Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 146)

En BIOPOLYMERS. SA no existe ninguna política o normativa que obligue a que la empresa realice alguna investigación y desarrollo, tampoco existe alguna iniciativa de los directivos para realizar esta actividad, por tal razón este factor no se ve aplicada en la empresa.

2.2.6 Sistema de información de la gerencia

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas. Además que la información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia y su evaluación será fundamental para el desarrollo de la empresa. (David, Administracion Estrategica, 2003)

La información de la gerencia es un poco obsoleto, por lo general utilizan office (Word y Excel) para todas las actividades, no cuentan con software propio, y esto hace que la información pueda perderse, y sus envíos lo hacen en forma manual, mediante correos comunes como Yahoo! y Outlook, documento escaneado, etc.

2.2.7 Matriz EFI

Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. (David, Administracion Estrategica, 2003)

David (2003) dice que su interpretación se basará en:

Cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes

muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. (David, Administración Estratégica, 2003, pág. 150)

Tabla 4

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Posee estructura organizacional.	0,14	4	0,55
F2. Precio muy competitivo en el mercado Nacional.	0,14	4	0,55
F3. Se efectúan motivaciones al personal por parte de gerencia.	0,10	3	0,31
F4. Personal calificado, capacitado, comprometido y fiel.	0,14	4	0,55
F5. Ambiente laboral eficiente.	0,10	3	0,31
F6. Disponer productos de calidad.	0,10	3	0,31
DEBILIDADES			
D1. Inexistencia de control interno por parte de gerencia.	0,03	1	0,03
D2. Procesos utilizados no adecuado.	0,03	1	0,03
D3. No contar con distribuidores directos en el país.	0,07	2	0,14
D4. Demora en los trámites de importación.	0,07	2	0,14
D5. Falta de equipos con tecnología de punta.	0,07	2	0,14
TOTAL	1	29	3,07

2.2.8 FODA

Tabla 5

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Posee estructura organizacional.	O1. La inflación en Ecuador son estables y esto permite el buen funcionamiento de las empresas.
F2. Precio muy competitivo en el mercado Nacional.	O2. Hay posibilidades de adquirir equipos con nueva tecnología y estar a la vanguardia.
F3. Se efectúan motivaciones al personal por parte de gerencia.	O3. No contar con competidores potenciales.
F4. Personal calificado, capacitado, comprometido y fiel.	O4. Clientes fieles con ubicación estratégica que ayudan a la segmentación del mercado.
F5. Ambiente laboral eficiente.	O5. No existe otro producto sustituto.
F6. Disponer productos de calidad.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Inexistencia de control interno por parte de gerencia.	A1. Las nuevas políticas del estado y controles de cumplimiento de normativas vigentes
D2. Procesos utilizados no adecuado.	A2. Por la crisis económica que atraviesa nuestro país.
D3. No contar con distribuidores directos en el país.	A3. Por los nuevos cambios en las leyes, y altos costos en aranceles.
D4. Demora en los trámites de importación.	A4. Baja de precio del petróleo.
D5. Falta de equipos con tecnología de punta.	

2.3 Matriz FODA

David (David, Administracion Estrategica, 2003)) define a la matriz FODA como una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias.

- ✓ Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

- ✓ Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- ✓ Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Además para David ((David, Administracion Estrategica, 2003)) la elaboración de la matriz FODA consiste de ocho pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes. (David, Administracion Estrategica, 2003, pág. 203)

Tabla 6
Matriz FODA

		Interna	
		Fortalezas	Debilidades
Externa		<ul style="list-style-type: none"> F1. Posee estructura organizacional. F2. Precio muy competitivo en el mercado Nacional. F3. Se efectúan motivaciones al personal por parte de gerencia. F4. Personal calificado, capacitado, comprometido. F5. Ambiente laboral eficiente. F6. Disponer productos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> D1. Inexistencia de control interno por parte de gerencia. D2. Procesos utilizados no adecuado. D3. No contar con distribuidores directos en el país. D4. Demora en los trámites de importación. D5. Falta de equipos con tecnología de punta.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> O1. La inflación en Ecuador son estables y esto permite el buen funcionamiento de las empresas. O2. Hay posibilidades de adquirir equipos con nueva tecnología. O3. No contar con competidores potenciales. O4. Clientes fieles con ubicación estratégica. O5. No existe otro producto sustituto. 	FO (Maxi-Maxi)utilizar y aprovechar	DO (Mini-Maxi)superar y aprovechar
		<p>Buscar una integración hacia adelante generando nuevos acuerdos de cooperación que requieran contribuir al cumplimiento de los objetivos como el manejo y cultivo.</p> <p>Utilizar actividades de mercadotecnia que permitan penetrar de mejor forma el mercado para la explotación del portafolio de clientes que posee la empresa, y barreras de entrada al mercado, y ser más competitivo.</p>	<p>Diseñar un sistema de control interno basado COSO ERM que pueda mitigar riesgos empresariales que permita mejorar el control actualmente existente.</p> <p>Crear un fondo para ver si se puede comprar equipos tecnológicos para el mejoramiento los sistemas de información</p>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> A1. Las nuevas políticas del estado y controles de cumplimiento de normativas vigentes A2. Por la crisis económica de nuestro país. A3. Por los nuevos cambios en las leyes, y altos costos en aranceles. A4. Baja de precio del petróleo 	FA (Maxi-Mini) utilizar y aprovechar	DA (Mini-Mini)reducir y evitar
		<p>Buscar las formas de ampliar la empresa para generar nuevas fuentes de trabajo ayudando a la disminución de desempleo en el país.</p>	<p>Crear más mecanismos para distribuir a todo el país y generar empleo</p> <p>Este análisis nos permitió visualizar en sus debilidades que efectivamente en la empresa aplicar el modelo de control interno basado en COSO - ERM que permita brindar un mayor control a las actividades que realiza.</p>

2.3.1 Estrategias

Así mismo David (2003) planea alternativas de estrategia que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 7

Definición de Estrategias

Estrategia	Definición	Ejemplo
Integración hacia adelante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas	Crear su propia empresa de venta
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa.	Operaciones de empresas
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores	Adquirir acciones o proveedores de otras empresas
Penetración en el mercado	Búsqueda de aumento de la participación en el mercado de productos o servicios.	Crear campañas para crear o cumplir un objetivo
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.	Adquirir nuevas acciones o franquicias.
Desarrollo de producto	Búsqueda de incremento de ventas por medio del mejoramiento de productos o servicios. Actuales o nuevo producto	Creación de nuevos productos para el mercado
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.	Realizar ventas compartidos y más altas
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero relacionados para los clientes actuales.	Fusionar dos productos o servicios para hacer uno solo
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades	Hacer la reestructuración laboral
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa	Vender acciones
Liquidación	Venta de los activos de una empresa en partes, por su valor tangible.	Vender parte de acciones

Fuente (David, Administración Estratégica, 2003)

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría de Riesgos

Riesgo

La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés. (COSO, 2004)

“La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida”; “En finanzas el concepto riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolios de una inversión”. (Lara, 2005)

El diccionario de la real academia define riesgo como “Contingencia a proximidad de un daño”; en otras palabras es la posibilidad de que un evento “negativo “suceda (o no suceda)

Entenderemos por riesgo aquella condición en la cual existe una posibilidad de desviarse del resultado esperado o deseado. (Gallati, 2003)

Probabilidad que se pueda producir un evento que hace que varíen los resultados esperados de una situación dada, dentro de un periodo determinado.

“La posibilidad de quebranto o pérdida derivada de la realización de operaciones financieras que pueden afectar la capitalización bursátil a valor de mercado de la empresa” (Gomez & López Jesus Miguel, 2002)

3.1.1. Clasificación de riesgos financieros

Por lo general, cualquier empresa, financiera o no, suele clasificar los riesgos financieros en dos grandes grupos. Riesgos cuantificables y no cuantificables” (Gomez & López Jesus Miguel, 2002, pág. 27)

Riesgos cuantificables

“Aquellos que se calculan en base a criterios objetivos y pueden expresarse fácilmente en términos monetarios. En este grupo se integran los riesgos de mercado y de crédito”. (Gomez & López Jesus Miguel, 2002, pág. 27)

Riesgos no cuantificables.

“Cuya valoración es un tanto más relativa y dependerá de los criterios aplicados por cada entidad. Se incluyen riesgos de liquidez, legal y operativo”. (Gomez & López Jesus Miguel, 2002)

Riesgo de Mercado

“Es el riesgo de pérdidas potenciales derivados de un movimiento adverso en el nivel o volatilidad del precio del mercado de los instrumentos financieros asociados a una posición, cartera o entidad”. (Gomez & López Jesus Miguel, 2002, pág. 28)

“Se define como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolios se mueva adversamente a las variables macroeconómicas”. (Lara, 2005, pág. 16)

Es el riesgo de pérdidas por movimientos en los precios de los mercados de capitales, ya sea en precios de renta variable, materias primas, tipos de interés, tipos de cambio, spreads de crédito, etc. También incluye el riesgo de liquidez que se da cuando la compra o venta de un activo, para poder ser ejecutada exige una reducción significativa en el precio. (Martinez, 2012, p. 2)

“Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance” (Super de Bancos y, 2013)

Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas. (Elaboración propia en base a (Lewent(1990), Fragoso(2002), Jorion(1999), Baca(1997), & Diaz(1996))

Riesgo de Liquidez

“Es el riesgo de no poder deshacer una posición en el mercado sin afectar el precio del producto correspondiente, haciendo difícil u onerosa su cobertura. Incluye también la imposibilidad de financiarse en el interbancario en la cuantía necesaria” (Gomez & López Jesus Miguel, 2002, pág. 28)

“Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable” (Lara, 2005, pág. 16)

Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables (Super de Bancos y, 2013)

Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas (Elaboración propia en base a: (Lewent(1990), Fragoso(2002), Jorion(1999), Baca(1997), & Diaz(1996)).

Riesgo de Operación

“Es el riesgo de pérdidas financieras derivadas de una mal funcionamiento de los sistemas de información y control interno, fallos humanos en el tratamiento de las operaciones y sucesos inesperados, relacionados con el soporte interno, externo, e infraestructura operacional” (Gomez & López Jesus Miguel, 2002, pág. 28)

“Riesgo que se da debido a pérdidas generadas por fallas en sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. Además de fallas por falta de capacitación o fraudes” (Lara, 2005, pág. 16)

“Son los que se derivan de las propias carencias de la entidad respecto de su organización, personal capacitado, medios logísticos para retirada de residuos, falta de financiación suficiente para afrontar inversiones medioambientales necesarias, etc...” (Blanco, 2011)

Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses (Super de Bancos y, 2013)

Se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, o error humano (Elaboración propia en base a: (Lewent(1990), Fragoso(2002), Jorion(1999), Baca(1997), & Diaz(1996))

Riesgo de Crédito

“Es el riesgo de pérdidas motivado por la posibilidad de incumplimiento de la contrapartida de sus obligaciones contractuales. Se incluyen en el los riesgos de insolvencia (contraparte y emisor), riesgo país, riesgo de Settlement (liquidación) y el riesgo de entrega” (Gomez & López Jesus Miguel, 2002, pág. 28)

“Se define como la pérdida potencial originada como producto del incumplimiento de la contraparte de su obligación de pago” (Lara, 2005, pág. 16)

“Es el riesgo de incurrir en pérdidas debido a que una contrapartida no entienda las obligaciones de pago expuestas en su contrato” (Martinez, 2012, pág. 2)

“Aparecen como consecuencia de que los deudores no paguen sus deudas por comportamiento medioambiental incorrecto” (Blanco, 2011)

Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que con lleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas (Super de Bancos y, 2013)

Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales (Elaboración propia en base a: (Lewent(1990), Fragoso(2002), Jorion(1999), Baca(1997), & Diaz(1996))

Riesgo Legal

Es el riesgo de pérdida debido a que un contrato no pueda ser ejecutado por que las operaciones no se encuentran dentro del marco legal, establecido por la autoridad

competente o bien por condicionamientos de tipo fiscal no contemplados inicialmente en la negociación de los instrumentos financieros (Lara, 2005, pág. 28)

“Se refiere a las operaciones que tengan algún error de interpretación jurídica o alguna omisión en la documentación” (Lara, 2005, pág. 16)

Surgen como consecuencia de sanciones derivadas de incumplimiento de la normativa legal en materia medioambiental, por riesgos ecológicos no asegurados, o accidentes no cubiertos por seguros o por costes futuros asociados a las tendencias legales en materia de medio ambiente, como puede ser la instalación de mecanismos costosos para adaptarse a la normativa vigente en materia medioambiental, los motivados por litigios y demandas por motivos medioambientales o por exigencias laborales (Blanco, 2011)

Se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción (Elaboración propia en base a: (Lewent(1990), Fragoso(2002), Jorion(1999), Baca(1997), & Diaz(1996))

Mapa de procesos

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o de helicóptero de todos los procesos de la organización (Bravo , 2011, pág. 14)

Clasificación de procesos

Para Bravo (2011) los procesos se clasifican en:

Proceso de dirección estratégica.- “Va arriba y su objetivo es planear toda la organización, realizar el plan, controlar y retroalimentar” (Bravo , 2011, pág. 18)

Procesos del negocio.- “Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les llama a veces procesos de misión o misionarios”

Procesos de apoyo.- “Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio” (Bravo , 2011, pág. 22)

3.2. Control Interno

El control interno “comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia” (Gaitan Rodriguez, 2004, pág. 25)

Un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseño para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos, dentro de riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos (Ambrosone, COSO, 2007, p. 6)

El proceso diseñado, implantado y mantenido por los encargados del mando corporativo, la administración u otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad respecto a la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. El término “controles” se refiere a cualesquier aspectos de uno o más de los componentes del control interno. (Norma Internacional de Auditoría 315, 2011)

Se define el control interno como "un proceso". Efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- ✓ Salvaguardar recursos de la entidad.

- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- ✓ Prevenir errores e irregularidades. (ACFI, 2015)

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías, si el consejo de administración y la dirección tienen la seguridad razonable de que:

- ✓ Dispongan de información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- ✓ Se preparan de forma fiable los estados financieros.
- ✓ Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Objetivos de control interno

La idea principal del control interno es obtener seguridad razonable para el cumplimiento de objetivos de la organización. Y se clasifican en:

- ✓ Estrategia: Objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad.
- ✓ Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- ✓ Información: Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- ✓ Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables. (Ambrosone, COSO, 2007, pág. 7)

Hay una relación directa entre los objetivos de la entidad y el control interno que la entidad implementa para asegurar el logro de tales objetivos, una vez que se establecen los objetivos es posible identificar y valorar los eventos (riesgos) potenciales que impedirían el logro de los objetivos. Con base en esta información la administración puede desarrollar respuestas apropiadas las cuales incluirán el diseño del control interno. A continuación se menciona los siguientes objetivos: (Gaitan Rodriguez, 2004)

- ✓ Proteger los activos de la organización evitando pérdida 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 de la explotación.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Tipos de control interno

Según su jurisdicción el control interno es contable y administrativo.

✓ Controles contables

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que: (Standards, Peru contadores, s.f.)

- ✓ Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
 - Se registren las operaciones como sean necesarias para:
 - Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados.
 - Mantener la contabilidad de los activos.
- ✓ El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- ✓ Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. (Standards, Peru contadores, n.d.)

✓ Controles administrativos

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones (Standards, SAS)

Responsables de control interno

Los empleados de una entidad desempeñan alguna función en la operativa del control interno. Las funciones varían según el tipo de responsabilidad y el grado de implicación. Las funciones y responsabilidades de la alta dirección, el consejo de administración, los auditores internos y demás miembros del personal se explican a continuación. (Cooper, Librand, & Internos, 1997, p. 115)

Según la Norma 100-03 de control interno para instituciones públicas:

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. (Con1)

3.4. Método de recolección de información de control interno

3.4.1. Memorandos analítico- descriptivos

Esta técnica de evaluación de sistema de control interno, las personas seleccionadas por el auditor deben describir detalladamente los procedimientos que utilizan para desarrollar sus funciones. (Pinilla, 1996, pág. 99)

3.5. Cuestionarios

Es un instrumento de evaluación del sistema de control interno muy utilizado en las auditorías financieras. Con él, el auditor puede, de acuerdo con su criterio diseñar un conjunto de preguntas orientadas a medir el nivel de calidad del sistema de control interno vigente en la organización auditada. (Pinilla, 1996, p.97)

3.6. Diagrama de flujos detallados

La técnica presenta en forma dinámica la secuencia del trabajo, permite además conocer y comprender el proceso a través de los pasos, las unidades administrativas y los cargos que intervienen en el. (Pinilla, 1996, pág. 99)

3.7. Entrevistas

La filosofía de este método de evaluación del sistema de control interno en las organizaciones es parecida a la del método del cuestionario; en lo único que se diferencian es que los cuestionarios pueden ser enviados a las personas elegidas para que los diligencien y los devuelvan en un determinado tiempo, en cambio con las entrevistas es imprescindible hacer visitas personales para conocer las impresiones de quienes fueron elegidos en relación con el grado de validez del sistema de control interno que está operando en la entidad auditada. (Pinilla, 1996, pág. 98)

3.8. Componentes del informe COSO ERM

De acuerdo al marco definido en el modelo COSO- ERM, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí.



Figura 7 CUBO COSO - ERM

Fuente: (COSO, 2004)

3.8.1. Ambiente Interno

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. (COSO, 2004, pág. 4)

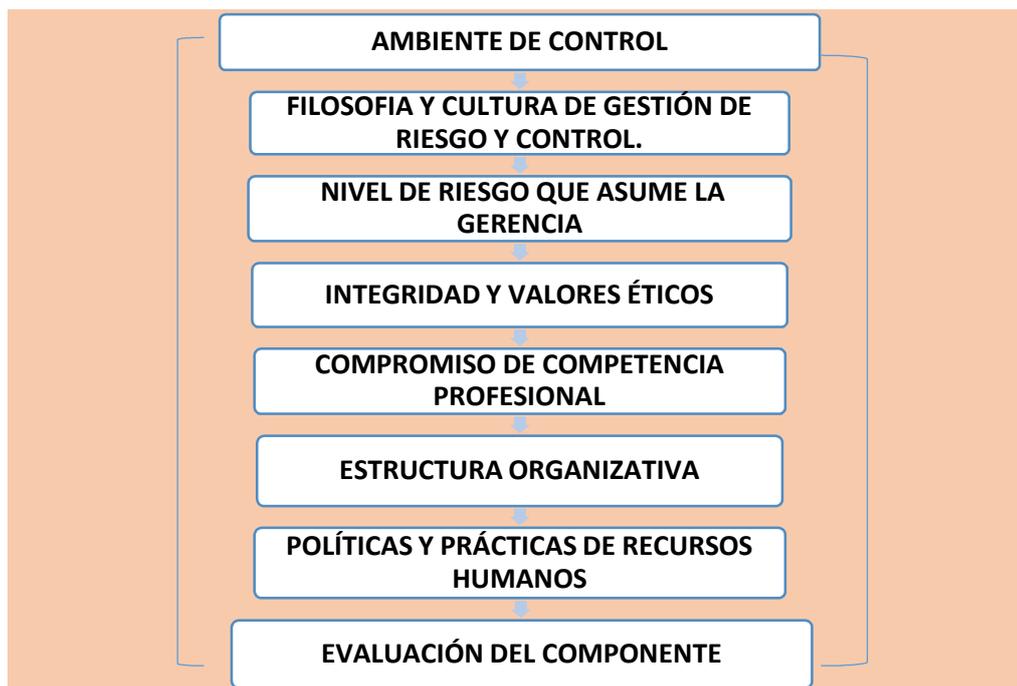


Figura 8 Ambiente de Control

Fuente (COSO, 2004)

Filosofía y cultura de gestión de riesgo y control.

La filosofía representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan como la firma consideran el riesgo en todas las actividades, reflejando sus valores influenciando su estilo de operar; con la finalidad de hacer del conocimiento del personal la naturaleza y actividades de la firma. (Ambrosone, COSO, 2007)

Nivel de riesgo que asume la gerencia.

Es la cantidad de riesgo en un nivel alto que una firma está dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos; dicha cantidad se encuentra considerada en el establecimiento de la estrategia permitiendo el alineamiento de la empresa y sus recursos. (Ambrosone, COSO, 2007)

Dichos riesgos son expresados por la administración en términos cuantitativos o cualitativos.

Integridad y valores éticos.

Una firma en búsqueda de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos debe basarse en juicios, preferencias y estilos; la integridad y el compromiso con los valores éticos influyen en esas preferencias y juicios. (Ambrosone, COSO, 2007)

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura empresarial incluyendo estándares de ética y comportamiento los cuales deben ser comunicados al personal y puestos en práctica. (Ambrosone, COSO, 2007)

Compromiso de la competencia profesional.

En la actualidad el profesional competitivo debe poseer conocimientos y habilidades que le permitan realizar eficientemente el trabajo asignado. El grado de competencia del personal de la empresa será mayor en la medida en que estos cuenten con inteligencia, capacitación continua y experiencia profesional; lo cual ayuda a la formación del juicio necesario para desempeñarse adecuadamente. (Ambrosone, COSO, 2007)

Estructura organizativa.

El establecimiento de niveles jerárquicos, la segregación de funciones, delimitación de responsabilidades y delegación de autoridad de una firma se encuentran definidas en su estructura organizacional, la cual dependerá del tamaño y la naturaleza de sus actividades. (Ambrosone, COSO, 2007)

El éxito de una empresa depende de su estructura organizacional, de la habilidad para proporcionar el flujo de información para administrar sus actividades y del conocimiento y la experiencia de los administradores para el logro de sus objetivos. (Ambrosone, COSO, 2007)

Políticas y prácticas de recursos humanos.

La aplicación de políticas y procedimientos para reclutamiento, evaluación, entrenamiento, contratación y promoción de empleados; deben encontrarse bien definidas para asegurar que el personal posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requerimientos que establece la firma. (Ambrosone, COSO, 2007)

Dichas políticas y procedimientos aprobados deben contar con medidas correctivas capaces de dar respuesta a las desviaciones que puedan existir en su aplicación. (Ambrosone, COSO, 2007)

El adecuado criterio de conservar y promover a los empleados y evaluación de desempeño deben estar relacionados con un código de conducta u otras orientaciones de conocimiento (Ambrosone, COSO, 2007)

3.8.2. Establecimiento de objetivos

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. (COSO, 2004, pág. 3)

El establecimiento de objetivos por parte de la gerencia de una empresa debe encontrarse dentro del contexto de la misión y visión, y deben estar alineados con el apetito de riesgo y los niveles de tolerancia.

Para lograr los objetivos se debe tener definido los recursos físicos, de personal y logísticos basados en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles; de manera que dichos objetivos proporcionen una base sólida para el control interno efectivo. (COSO, 2004, pág. 4)

Según (COSO, 2004)

- ✓ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Están relacionados con las metas de alto nivel; así mismo están alineados y dan apoyo a la misión del negocio.
- ✓ **OBJETIVOS OPERACIONALES:** Relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, empresa o corporación lo cual incluye su rendimiento y rentabilidad.
- ✓ **OBJETIVOS DE INFORMACIÓN:** Se relaciona con la confiabilidad y efectividad de la estructura de líneas de información.
- ✓ **OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO:** Se relaciona con el apego de la organización a las leyes y regulaciones.
- ✓ **TOLERANCIA AL RIESGO:** Es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos.

A continuación se presenta un esquema gráfico del componente.

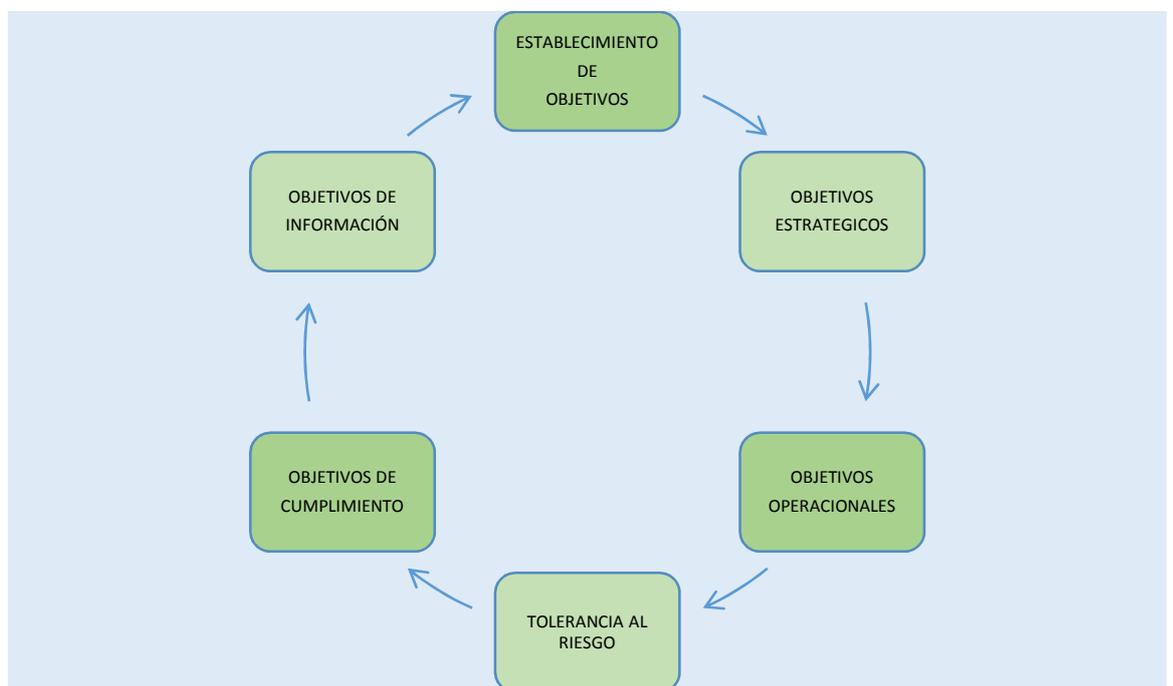


Figura 9 Establecimiento de Objetivos.

Fuente (COSO, 2004)

De información

Según (COSO, 2004)

- ✓ Determinar la razonabilidad de los estados financieros mediante información complementaria con la finalidad.
- ✓ Emitir un informe sobre la efectividad de control interno en la firma.
- ✓ Examinar la información contenida en los estados financieros para que se refleje más fielmente la situación de la firma.

De operación

Según (COSO, 2004)

- ✓ Establecer si la empresa utiliza un sistema adecuado en el manejo de efectivo.
- ✓ Evaluar el control interno para fortalecer las áreas críticas en los servicios que presta la firma.
- ✓ Identificar las acciones y comportamientos que no corresponden a los estándares de calidad implantados por la firma y que originan los problemas y deficiencias de la organización en los componentes de control interno.

De cumplimiento

Según (COSO, 2004)

Establecer el cumplimiento de las políticas contables establecidas por la empresa. Confirmar la existencia de la empresa mediante la escritura constitutiva registrada en el Centro Nacional de Registro.

Verificar que los Principios de Contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero de la firma.

De estrategia

Según (COSO, 2004)

- ✓ Desarrollar un proceso que permita identificar las fortalezas y debilidades de los sistemas de control interno y de contabilidad para que esto sirva como base para determinar los procedimientos de auditoría de la firma.
- ✓ Verificar que se están cumpliendo los controles internos establecidos por la firma.
- ✓ Formular recomendaciones dirigidas al fortalecimiento de las políticas de prestación de servicios.

3.8.3. Identificación de eventos

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. Según (COSO, 2004, pág. 3)

Dentro de una empresa existe la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos capaces de afectar el logro de objetivos.

Dichos acontecimientos deben ser identificados por la dirección, considerando los factores internos y como los externos, diferenciándolos entre riesgos y oportunidades.

Tomando en cuenta que el riesgo representa un impacto negativo y es por ello que requieren de una evaluación y una respuesta por parte de la dirección; y las oportunidades deben ser canalizadas hacia las estrategias de la administración o hacia el establecimiento de objetivos.

A continuación un esquema gráfico del componente

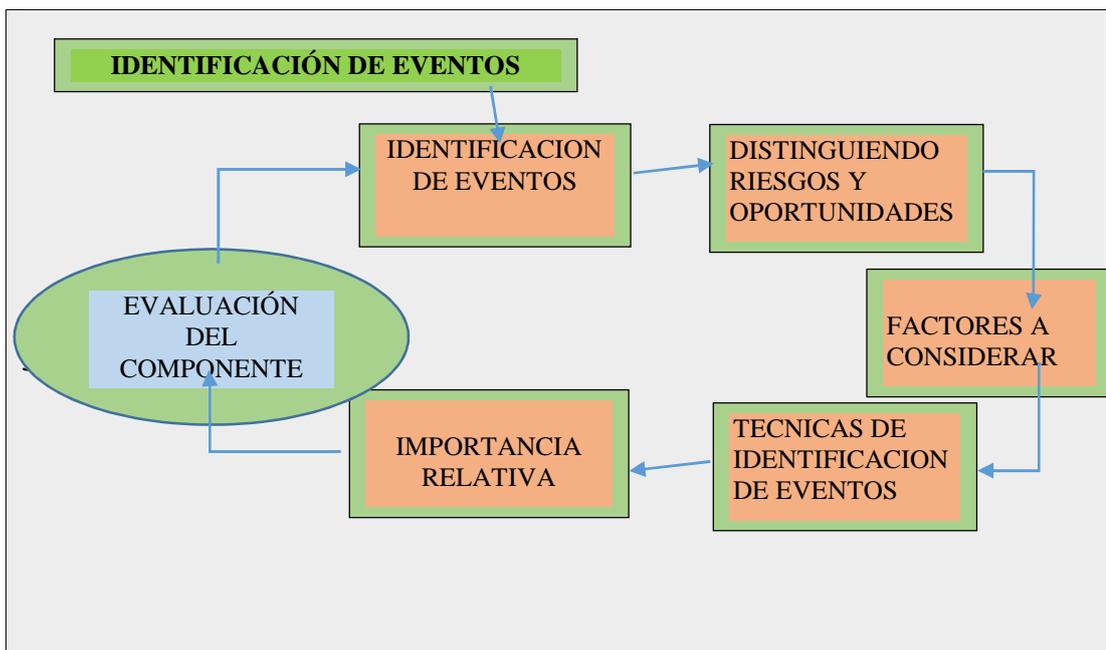


Figura 10 Identificación de Eventos
Fuente (COSO, 2004)

3.8.4. Evaluación de 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. (COSO, 2004, pág. 3)

En las firmas es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de las actividades relevantes obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento y los mecanismos necesarios para manejar dichos riesgos. (COSO, 2004)

A continuación se muestra un esquema gráfico del componente

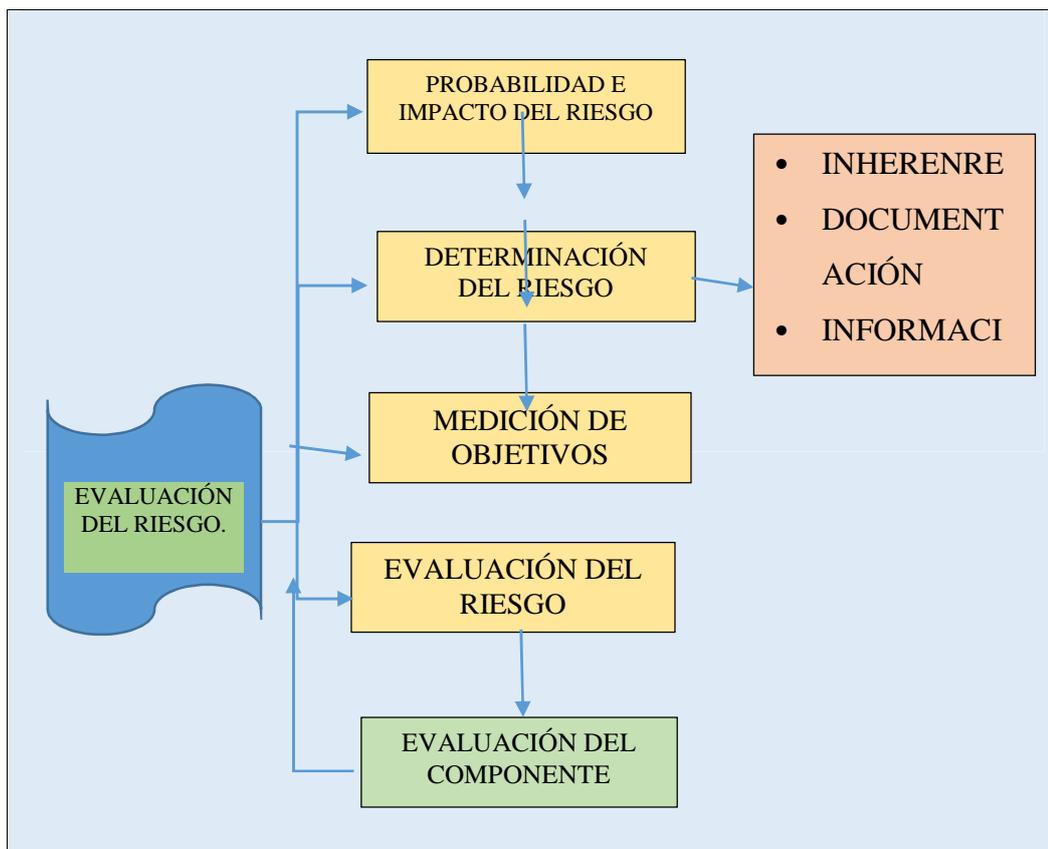


Figura 11 Evaluación del Riesgo

3.8.5. Respuesta al riesgo

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. (COSO, 2004, pág. 3)

Para cada riesgo identificado la dirección se ve obligada a generar potenciales respuestas incluyendo en estas la decisión de evitar, reducir, compartir, o aceptar el riesgo. (COSO, 2004)

Una vez identificado los riesgos la gerencia decide cómo responderá ante ellos, determinando los costos y beneficios de las respuestas al riesgo que permitan ubicarlo dentro de los niveles de tolerancia deseados y a la vez identificar las nuevas oportunidades de negocio para la firma. (COSO, 2004)

A continuación el esquema gráfico del componente



Figura 12 Respuesta al Riesgo

3.8.6. Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente (COSO, 2004, pág. 3)

Son las actividades expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos; realizadas por la gerencia y demás personal de la firma para cumplir diariamente con las actividades asignadas. (GestioPolis, s.f.)

Dichas actividades garantizan las acciones necesarias que apuntan hacia los riesgos reales o potenciales; en beneficio de la organización, su misión y objetivos; así como a la protección de los recursos propios o de terceros bajo su poder (GestioPolis, s.f.)

Esquema grafico del componente

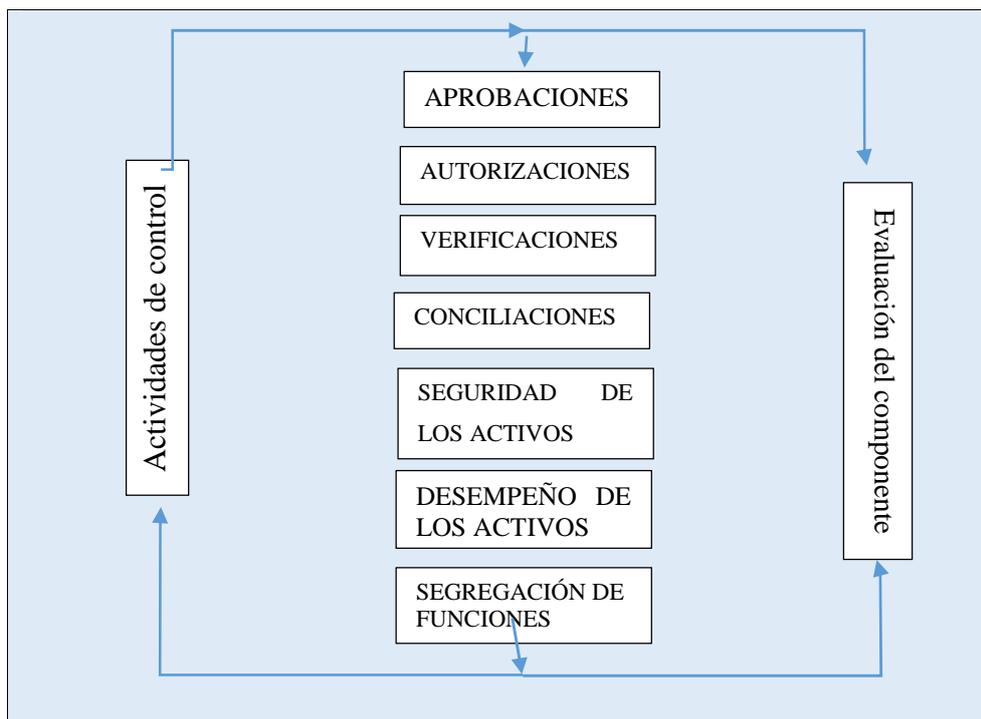


Figura 13 Actividades de Control

3.8.7. Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad. (COSO, 2004, pág. 3)

Dicha información debe ser comunicada a través de adecuados canales a todos los niveles de comunicación para que el personal conozca sus responsabilidades, lo cual es indispensable para los agentes así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. (Auditoria y Control Interno, 2008, pág. 3).

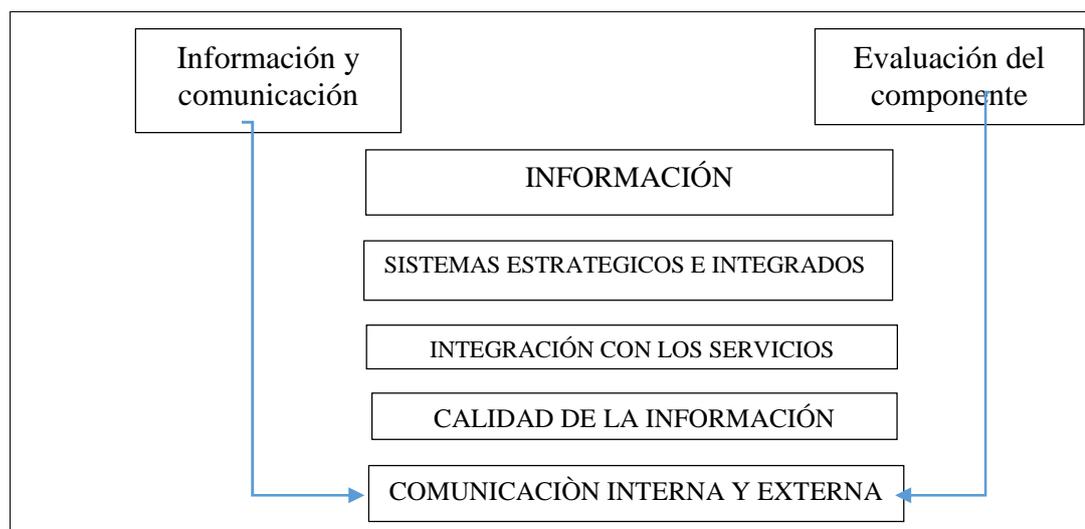


Figura 14 Información y Comunicación

3.8.8. Supervisión y monitoreo

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. (COSO, 2004, pág. 3)

3.9. Objetivos, estrategias y metas

3.9.1. Objetivos

Corred entrega una definición amplia donde “los objetivos son los ideales y los sueños viables [...]. De ahí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. (Aramayo & Candi, 2005, p. 7)

3.9.2. Estrategias

Estrategia es una palabra que constantemente se está usando en el lenguaje cotidiano, generalmente, para referirse a cómo se logrará un determinado objetivo o

bien a cuál será el camino que se seguirá para conseguirlo. También es un concepto que, en el ámbito militar, se ha asociado al desarrollo de la guerra, a partir de la definición de los pasos necesarios para el logro de la victoria en la misma. (Aramayo & Candi, 2005, pág. 7)

3.9.3. Metas

Meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. (Chacon , 2014)

3.9.4. Indicadores

Son estadísticas simples y compuestas que reflejan algo importante de un sistema dentro de un contexto, en el que se presenta una relación cuantitativa entre dos cantidades correspondientes a un mismo proceso. (Franklin, 2007)

La importancia de los indicadores es evidente cuando estos nos permiten hacer comparaciones, emitir juicios, analizar tendencias y predecir eventos.

Características

- ✓ Relevante o útil para la toma de decisiones.
- ✓ Factible de medir.
- ✓ Fácil de conducir información.
- ✓ Verificable.
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ✓ Aceptado por la organización.
- ✓ Justificable en su relación costo beneficio.
- ✓ Fácil de interpretar.

- ✓ Utilizable con otros indicadores.

Clasificación de indicadores

Franklin (2007) los indicadores se clasifican de la siguiente manera.

Tabla 8

Clasificación de los Indicadores.

Tipo	Detalle
Por su nivel de aplicación.	Estratégicos. Miden el logro de los objetivos relacionados con la visión y misión de la empresa. Gestión.- miden el avance de los procesos y funciones. Servicio.- mide la calidad de los servicios y productos en función de estándares del sector.
Por su ejecución.	Rentabilidad.- mide la eficiencia, efectividad y economía en la administración Liquidez.- mide la disponibilidad de fondos Financiamiento.- mide el nivel de apalancamiento o deuda Ventas.- mide el incremento de venta. Productividad.- mide el nivel de producción respecto a los recursos utilizados. Fuerza laboral.- mide la eficiencia del talento humano.
Por la dimensión de su evaluación	Impacto.- mide el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de los procesos Cobertura.- mide el alcance de las acciones. Eficiencia.- mide costos unitarios y productividad Calidad.- mide el grado de satisfacción de los clientes, sus necesidades y expectativas.
Por su tipo	Cualitativos.- mide el nivel de cumplimiento de los programas o actividades en función del tiempo y actividades cumplidas Cuantitativos.- como cifra absolutas porcentajes, tasas promedio y otras medidas estadísticas.

Fuente (Franklin, 2007)

Franklin (2007), menciona el sentido del indicador haciendo referencia a la dirección de que debe tener el comportamiento del indicador para identificar si su desempeño es positivo o negativo el sentido del indicador puede ser: (Franklin, 2007)

- ✓ Ascendente.- La meta siempre será mayor que la línea de base. Si el resultado es mayor al planteado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor significa un desempeño negativo.
- ✓ Descendente.- La meta será siempre menor a la línea de base. Si el resultado es menor al planteado, representa un buen desempeño, y cuando es mayor significa un desempeño negativo.

3.9.5. Parámetros de semaforización

Para Franklin (2007), para dar un seguimiento se realiza la evaluación adecuada y contar con elementos para establecer los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento de indicador fue el adecuado o el esperado. Además nos dice que, los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador. (Franklin, 2007)

Con los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- ✓ Aceptable (verde).- el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima y por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro de los límites establecidos como aceptables.
- ✓ Con riesgo (amarillo).- el valor alcanzado es mayor a la meta alcanzada, pero se mantiene dentro del rango establecido.
- ✓ Crítico (rojo).- el valor alcanzado del indicador es mucho más alto que la meta programada o es tanto menor la meta programada y se podría considerar como una falta de planeación (la meta no fue bien establecida), de conformidad con los rangos establecidos.

3.10. Propuesta para el diseño de un sistema de control interno basado en COSO ERM para la empresa POLYBIOMERS.S.A.

La propuesta para el diseño de un sistema de control interno basado en COSO – ERM consta de los siguientes pasos.

- I. Evaluación de la situación actual de los controles a los procesos más críticos de los departamentos de contabilidad, ventas y bodega basado en los componentes de COSO ERM: Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo.
- II. Interpretación de resultados para lo que será necesario la determinación de niveles de confianza, niveles de riesgo.
- III. Elaboración de matriz de riesgos que resuma los hallazgos encontrados en la aplicación de los cuestionarios además de establecer:
 - a) Niveles de riesgos: bajo, medio y alto.
 - b) Probabilidad: raro, poco probable, posible, muy posible y casi seguro
 - c) Impacto: significativo, leve, moderado, grave y catastrófico.
- IV. Planteamiento de propuestas e indicadores y que faciliten la gestión de riesgos empresariales y para el control de incertidumbre.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA INTEGRAL DEL CONTROL INTERNO BASADO EN COSO ERM DE LA EMPRESA BIOPOLYMERS S.A.”

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

4.1.1. Proceso de Ventas

<p>PROCESO N 1</p>
<p>PROCEDIMIENTOS DE VENTAS</p>
<p>Para una buena atención al cliente desde que ingresa hasta que realice su compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El encargado de ventas explica las características de los productos. • Se emite proformas. • Se espera la aceptación y orden de pedido por parte del cliente. • Se realiza los convenios de pago (crédito o contado). • Se recauda el dinero de la venta y respaldos del crédito y poner a buen recaudo y seguridad. • Se emite el respectivo comprobante de venta o factura al cliente. • Se entrega de la mercadería al cliente. • Se envía las facturas a contabilidad para su respectivo ingreso. • Al finalizar la jornada se realiza cuadro de caja y se entrega el dinero recaudado al encargado de su custodio.

Diagrama de flujo

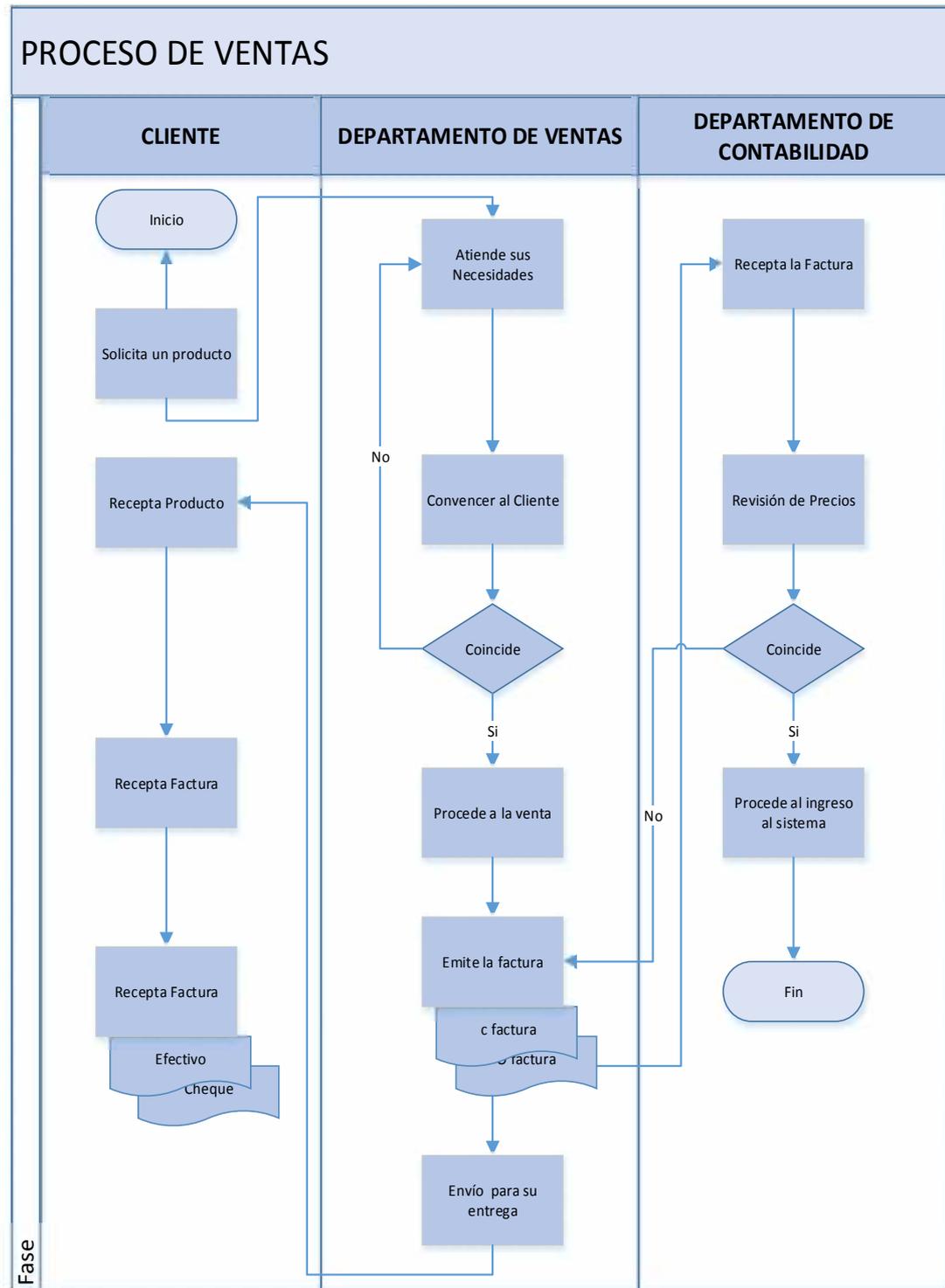


Figura 15 Proceso de Ventas

4.1.2. Procesos de Contabilidad

PROCESO N 2
PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD
<p>En el área de contabilidad se desarrolla actividades del registro de las operaciones realizadas por la empresa con el propósito de presentar periódicamente información verídica, confiable y oportuna a través de un sistema contable acorde a las necesidades de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de la información financiera, con la finalidad de que sea de mejor comprensión para los directivos y que ayude a la toma de decisiones. <p>A continuación los flujogramas de las principales procedimientos en el área de contabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación bancaria. • Declaración de impuestos. • Estados financieros.

PROCESO N 1.1
PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD PARA LA ELABORACIÓN DE LA CONCILIACIÓN BANCARIA
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y verificar los cheques en tránsito (mes pasado) aparezcan en el estado de cuenta enviado por el banco. • Recibir y verificar todos los depósitos (mes pasado) aparezcan en el estado de cuenta enviado por el banco. • Revisar las notas de debido o cheques omitidos (mes pasado) estén reflejados en el mayor de bancos (imprimir). • Revisar las notas de crédito o depósitos omitidos (mes pasado) estén reflejados en el mayor de bancos (imprimir). • Comprobar que se hayan asentado todos los errores (mes pasado) en los libros de la empresa (mayor de bancos) y comprobar con el estado de cuenta bancario, está ya sea por diferencia, mal ubicación, omisión o prescripción de cheques. • Una vez cuadrado la información financiera se guarda la conciliación bancaria.

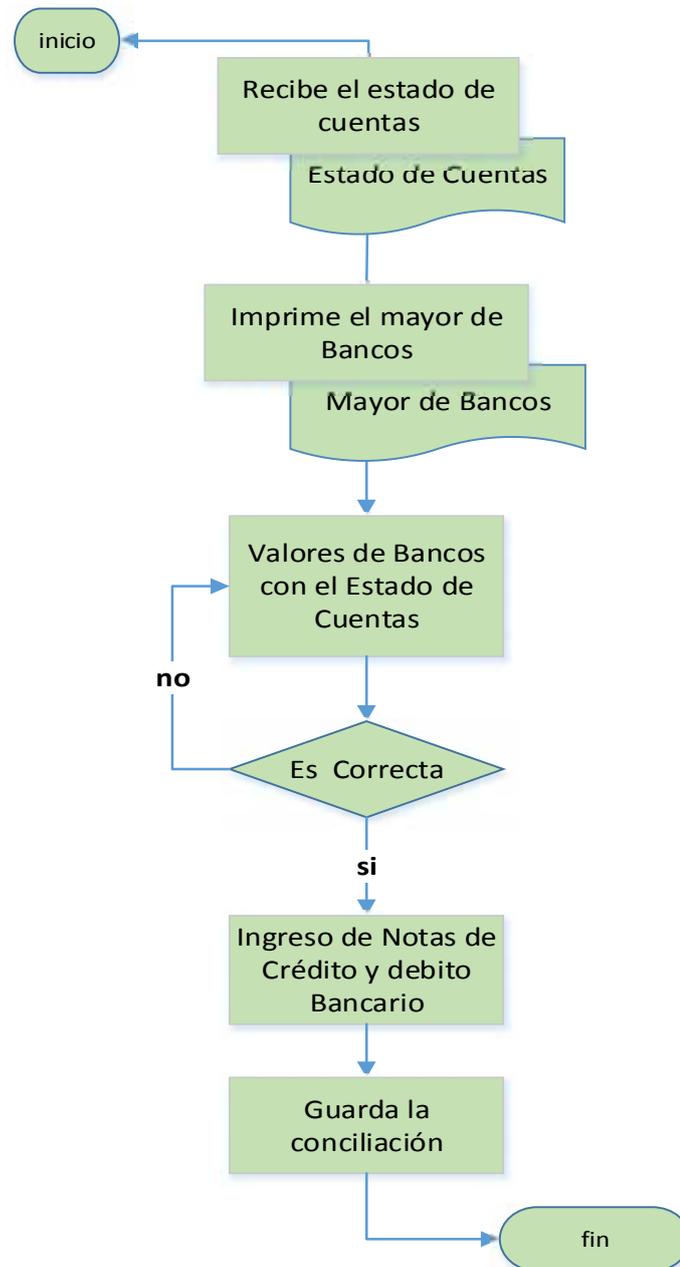
Flujograma conciliación bancaria

Figura 16 Conciliación Bancaria

PROCESO N 1.2

PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD PARA ELABORAR LA DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

- Obtener todos los reportes de; registro de compras, ventas y de todas las retenciones.
- Se analiza y se verifica todos los reportes antes mencionados.
- Una vez que esté todos los reportes, se empieza a efectuar a declarar.
- Ingresar a la página del SRI, llenar todo lo solicitado, incluido todas las deducciones tributarias y toda información declarada para su envío inmediato al sistema.
- Una vez realizada esta actividad se imprime una copia de la declaración de impuestos.
- Posteriormente para ser enviada a gerencia para su revisión análisis, aceptación y firma.
- Por ultimo su respectivo archivo del documento.

Flujo grama de la declaración de impuestos

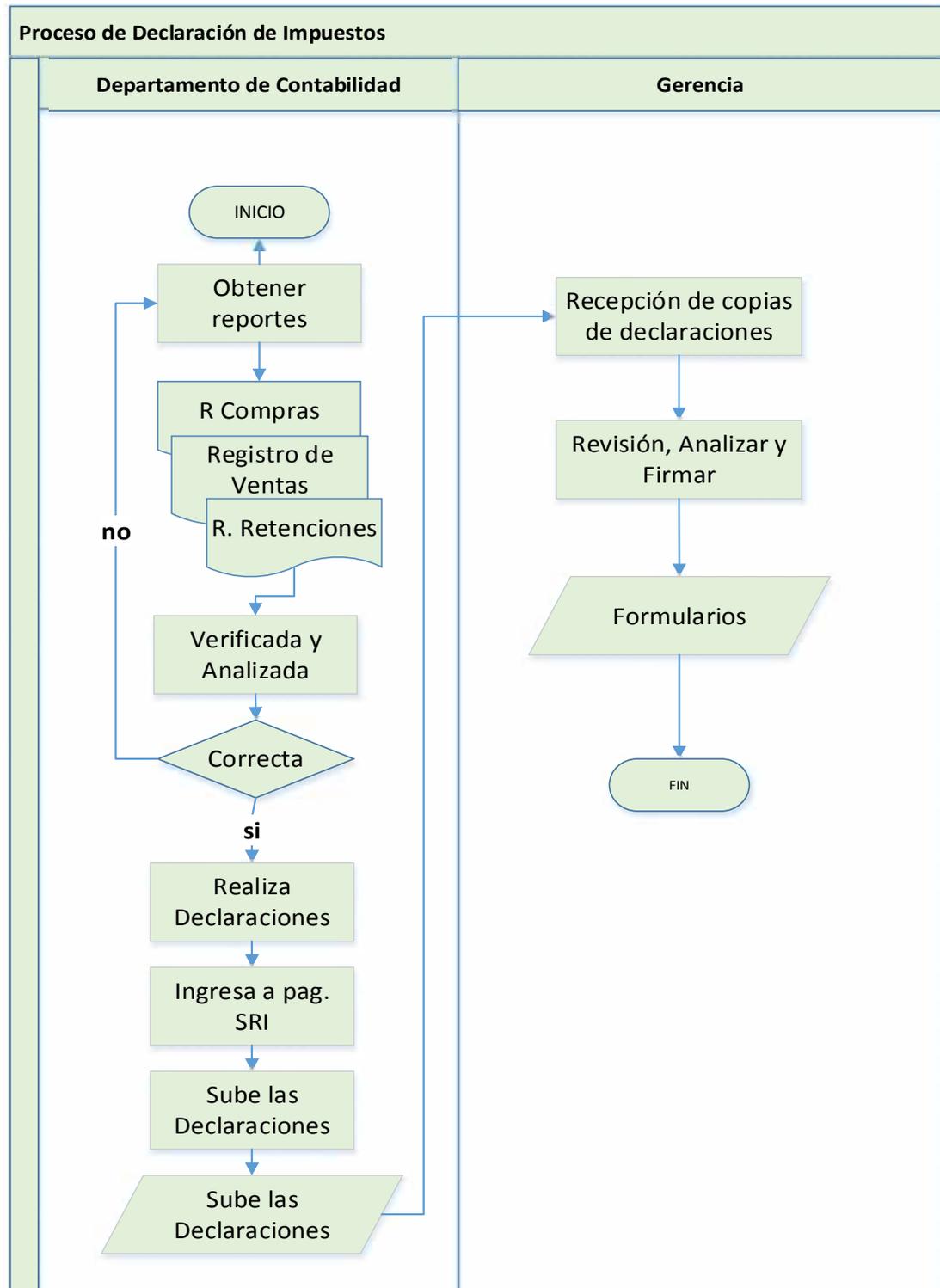


Figura 17 Declaración de Impuestos

PROCESO N 1.3

PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD PARA ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS

- Poseer todos los documentos necesarios ya estas sean físicas o digitales.
- Analizar documentos después de realizar el cierre de todas las cuentas.
- Verificar los libros mayor, auxiliar.
- Revisar y analizar todas las cuentas si están correctos y en orden.
- Realizar los estados financieros, balance general, estado de pérdidas y ganancias etc.
- Una vez efectuado los estados financieros se envía a gerencia general para su respectiva revisión análisis y firma.
- Y por último tener listo los estados financieros, para archivo, envío al ente de control u otras acciones que se a meriten ser utilizarlos.

Flujograma de estados financieros

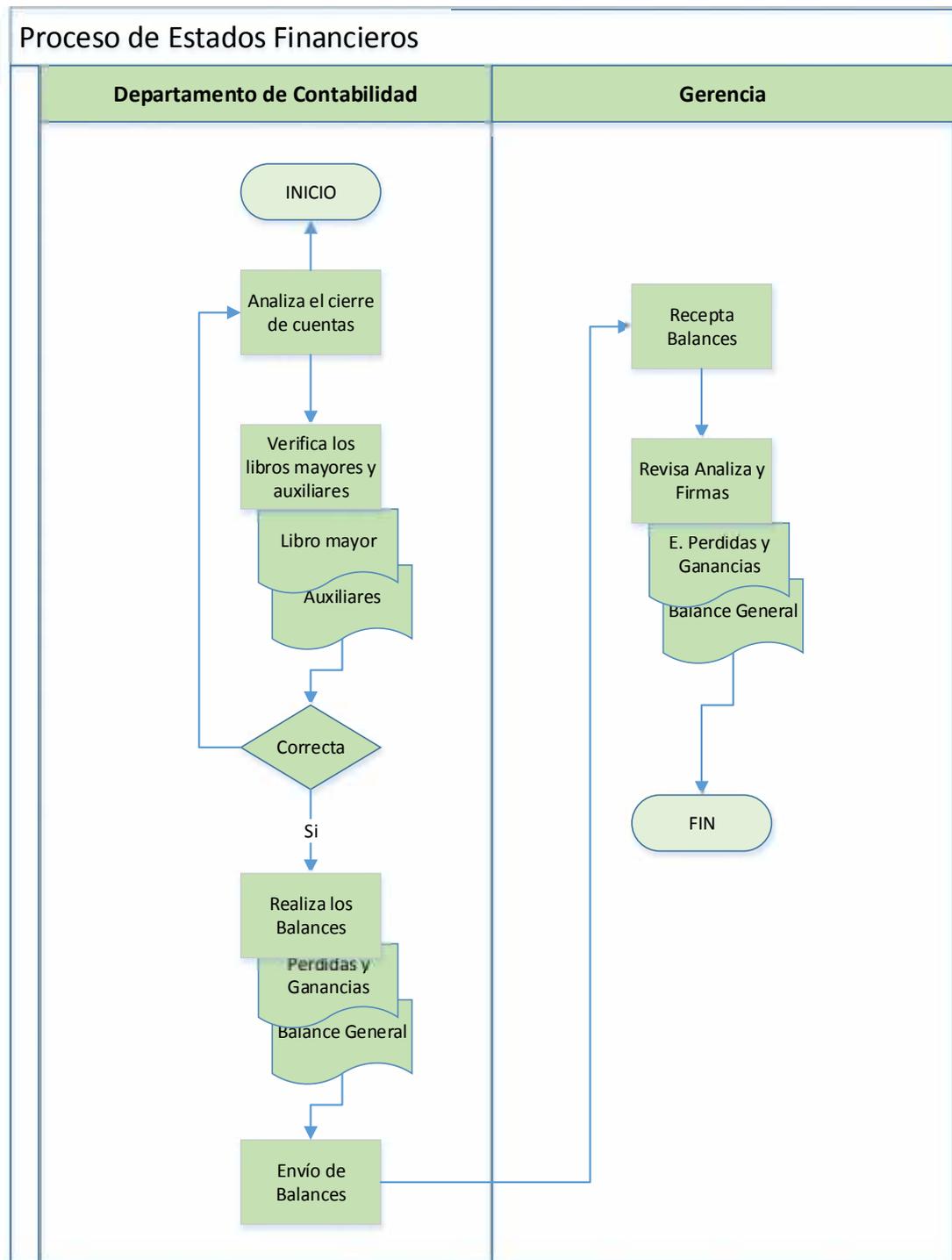


Figura 18 Estados Financieros

4.1.3. Proceso de Bodega

PROCESO N3
PROCEDIMEINTO DE AREA DE BODEGA
<p>1. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA</p> <ul style="list-style-type: none">✓ El jefe de bodega procede a receiptar la mercadería en las bodegas.✓ Revisar las características, cantidad, clasificación, de todos los productos y cotejar con las facturas y notas de pedido.✓ Todo lo pedido y ordenado con factura, se procede a pasar los documentos a contabilidad para su inmediato registro al sistema.✓ La mercadería incompleta o que no cumpla con las especificaciones es devuelta y se emite el informe al proveedor para que se emita una nota de crédito.✓ La mercadería ingresada es almacenada en el lugar dispuesto en la bodega.✓ El jefe de bodega ingresa la mercadería en su kárdex sistematizado y se ejecutara el cálculo de precios. <p>2. ENTREGA DE MERCADERÍA</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Cuando ingresa mercadería y tenga un pedido, ya sea interno o externo el jefe de bodegas revisa su autorización, su cancelación respectiva.✓ Después de lo verificado lo anterior se procederá a sacar el producto de la bodega.✓ Mientras la mercadería es traído, el jefe de bodega registrara su respectiva salida en el kárdex sistematizado.✓ En caso de que el producto quede bajo en existencia, se procederá a elaborar la solicitud de compra para enviarla al jefe de adquisiciones.

Flujograma del departamento de bodegas

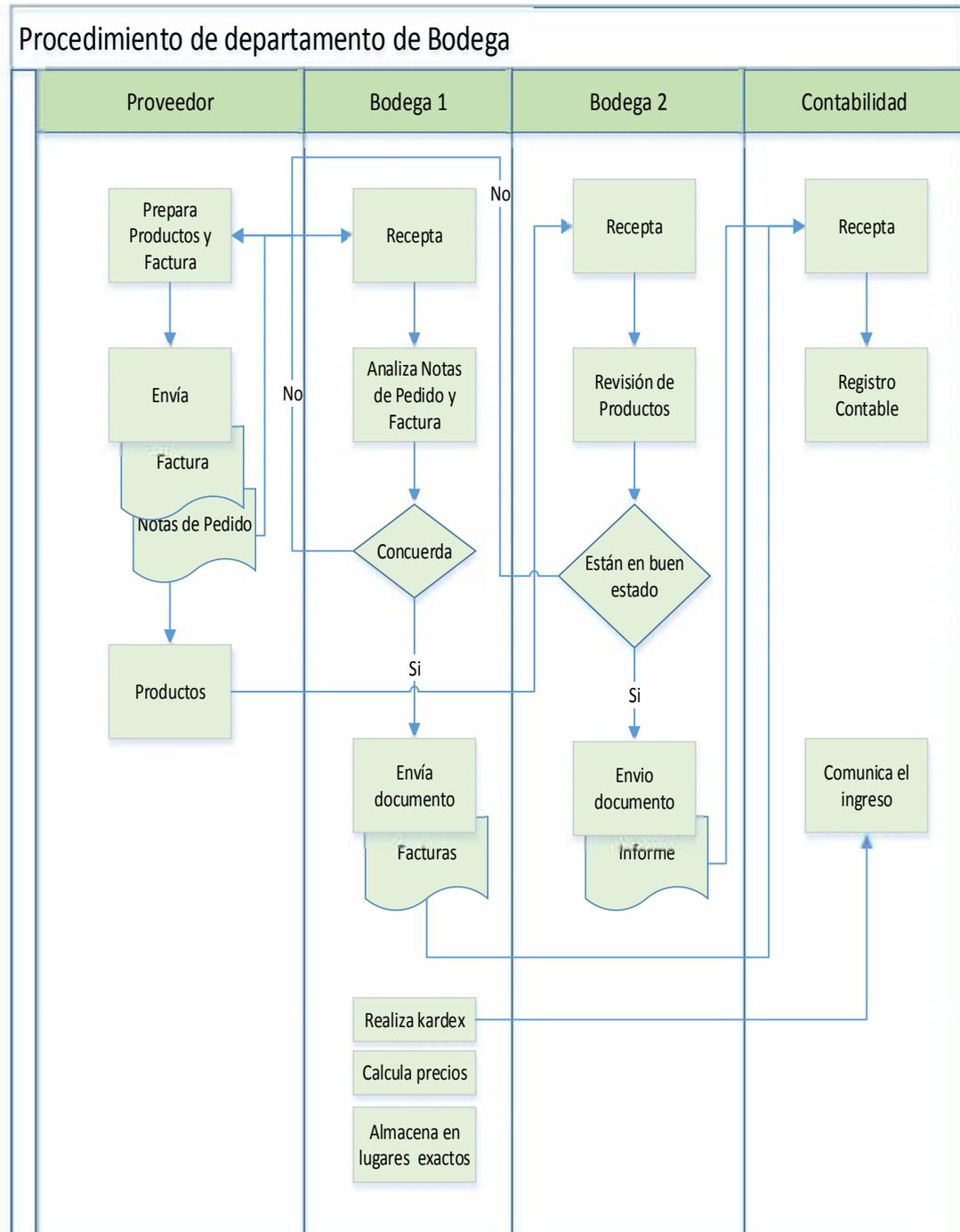


Figura 19 Proceso de Bodega

4.2. Aplicación de componentes del modelo COSO ERM

El informe COSO ERM define al control interno como un proceso efectuado por el consejo o administrativo, la dirección y el personal de la empresa, el cual consta de ocho componentes interrelacionados de la dirección e interpretación al proceso de gestión.

Estos elementos forman un sistema integrado que responde de una manera muy dinámica dentro del entorno y los componentes corresponden al logro de objetivos organizacionales.

Para poder levantar la información y conocer la situación actual de la empresa “Biopolymers.SA.” realizamos todos los procedimientos de control interno según el modelo COSO ERM y sus respectivos componentes.

Para realizar esta evaluación de control interno en la empresa se aplicarán los métodos de cuestionario, y analizaremos en la Matriz de Calificación del nivel de riesgo y confianza tomando en cuenta todos los factores de controles clave, donde asignaremos una ponderación y dar calificación ponderada con la que se logró determinar el nivel de riesgo y confianza de cada componente.

4.2.1. Ventas

Tabla 9

Cuestionario Control Interno - Ventas

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
AMBIENTE DE CONTROL						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Posee información oportuna, confiable y suficiente para las ventas?	X		10	10	
2	¿Se establecen los objetivos planificados para alcanzar la realidad empresarial?		X	10	0	
3	¿Cumple el personal de ventas con todos los objetivos planeados?		X	10	0	
4	¿Se implementa medidas de control interno establecidas en la empresa?		X	10	0	
5	¿Se concientiza a personal de los riesgos en los que se puede incurrir?		X	10	0	
6	¿Cuenta la empresa con un programa de promoción de nuevos productos?	X		10	10	
7	¿El personal es capacitado para realizar eficientemente cualquier actividad?	X		10	9	
8	¿La empresa cuenta con recursos tecnológicos?	X		10	10	
9	¿Existe una evaluación y supervisión constante de riesgos?		X	10	0	
10	¿Se cumplen con los valores éticos establecidos como norma?	X		10	9	
Subtotal				100	48	

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p>						
No	Factores clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Existe algún proceso de establecimiento de objetivos dentro de la empresa?		X	10	0	
2	¿Cuenta con establecimiento estratégico de objetivos de operaciones y cumplimiento?		X	10	0	
3	¿Se toma en cuenta la información de ventas para el establecimiento de objetivos?	X		10	10	
4	¿Se comunica los objetivos de la empresa a los clientes y proveedores?		X	10	0	
5	¿Se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas con los clientes con relación al logro de objetivos?		X	10	0	
6	¿Cuenta con recursos necesarios para alcanzar los objetivos?		X	10	0	
7	¿Existe una evaluación constante de los objetivos y su logro en el departamento de ventas?		X	10	0	
8	¿Existe un compromiso por parte de los empleados?	X		10	10	
9	¿La atención al cliente es oportuna y confiable?	X		10	10	
10	¿Se verifican cada uno de los procedimientos de esta área?	X		10	10	
	Subtotal			100	40	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
IDENTIFICACION DE EVENTOS						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se identifican los eventos que afectan la prestación de servicios hacia los clientes?	X		10	9	
2	¿Se les dan prioridad aquellos riesgos que puedan ocurrir en las ventas y al logro de objetivos?		X	10	0	
3	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten el desarrollo de la empresa?		X	10	0	
4	¿Se comunica y ejecutan las políticas de identificación eventos al personal de ventas?		X	10	0	
5	¿Se toma en cuenta el criterio del personal en la evaluación de los riesgos identificados en la prestación de servicios?	X		10	9	
6	¿Se comunica con puntualidad al gerente sobre perdidas de documentación o productos del departamento de ventas?	X		10	9	
7	¿Cuenta con un proceso de investigación y recuperación de los documentos o productos extraviados?	X		10	9	
8	¿Existen medidas correctivas sobre alguna información confidencial por parte del personal?	X		10	8	
9	¿Se prevé la falta de responsabilidad profesional en el área de ventas?	X		10	9	
10	¿Cuenta con algún programa de gestión de riesgos?		X	10	0	
Subtotal				100	53	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
EVALUACION DE RIESGO						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Existe una persona encargada de archivar todos los documentos generados en ventas?	X		10	10	
2	¿La base de datos de los clientes es actualizada periódicamente?	X		10	9	
3	¿El trabajo realizado por el personal de ventas posee documentos que respaldan su procedencia?	X		10	9	
4	¿La documentación de ventas es utilizada para la realización de informes, análisis y seguimiento de las operaciones del cliente?	X		10	9	
5	¿Se restringe el acceso a la base de datos de los clientes al personal no autorizado?	X		10	10	
6	¿Se respaldan todos los documentos considerados importantes?	X		10	9	
7	¿Cuenta con un programa de seguimiento para corregir errores?		X	10	0	
8	¿Los medios que proporcionan información son identificadas por el personal?	X		10	9	
9	¿La información contenida en los reportes del personal de ventas es confiable, oportuna y suficiente para evaluar su desempeño profesional?	X		10	9	
10	¿Los cambios que se generan en los sistemas de información son reportados al personal oportunamente?		X	10	0	
	Subtotal			100	74	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
RESPUESTA AL RIESGO						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se establece los controles en el sistema de ventas?	X		10	8	
2	¿Existen controles para evitar algún riesgo en ventas?		X	10	0	
3	¿Se les proporciona información segura y confiable a los clientes?	X		10	9	
4	¿Existe supervisión sobre los clientes de la empresa cuando realizan sus compras?		X	10	0	
5	¿Cuenta la empresa un seguro sobre los productos?	X		10	9	
6	¿Se realiza mantenimiento sobre la base de datos de los clientes?	X		10	9	
7	¿Se evalúa constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico de ventas?	X		10	9	
8	¿El personal encargado de ventas da mucha importancia a la información generada en ventas?	X		10	9	
9	¿Se evalúa la capacidad profesional del personal de ventas antes de asignar una actividad?	X		10	9	
10	¿Se establecen un límite de tiempo para atender a los clientes?		X	10	0	
	Subtotal			100	62	

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM ACTIVIDADES DE CONTROL</p>						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se identifican las actividades en los procesos de ventas?	X		10	9	
2	¿Existen indicadores de ventas donde conste el rendimiento de actividades en esta área?	X		10	9	
3	¿Existe segregación de funciones y responsabilidades al interior de esta área?		X	10	0	
4	¿Las actividades de control cumplen con su propósito?		X	10	0	
5	¿El personal es capacitado y controlado?	X		10	9	
6	¿Los objetivos se cumplen de acuerdo a lo establecido al cronograma de actividades?	X		10	9	
7	¿Se corrigen a los objetivos en caso no cumple a los establecido en las actividades de control?		X	10	0	
8	¿En esta área es una prioridad las actividades de control?		X	10	0	
9	¿Se identifican clientes potenciales, donde se realizan estrategias de ventas?	X		10	9	
10	¿Se realizan programas para incentivar las ventas en la empresa?	X		10	9	
11	¿Se realizan análisis y evolución de las ventas?	X		10	9	
12	¿Existe indicadores de rendimiento de ventas?	x		10	9	
	Subtotal			150	90	

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM INFORMACION Y COMUNICACIÓN</p>							
No	Factores control clave	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
			SI	NO	PT	CT	
1		¿La información suministrada al personal de ventas es obtenida a través de fuentes internas o externas?	X		10	10	
2		¿Es ordenada, correcta y precisa la información de ventas suministrada en la empresa?	X		10	9	
3		¿Cuentan los sistemas de información con procesos de ventas suficientes que faciliten la comprensión y análisis del personal?	X		10	9	
4		¿La información de ventas es utilizada para la toma de decisiones?	X		10	9	
5		¿Los sistemas de información en ventas son actualizadas constantemente?	X		10	9	
6		¿Contribuye la información suministrada por el sistema a la eficiencia del control interno?	X		10	0	
7		¿El personal de ventas está involucrado en actividades diferentes a las ventas?		X	10	0	
8		¿El personal de ventas es autorizado para acceder a los sistemas de información de esta área?	X		10	9	
9		¿Es confiable y oportuna la información brindada por el personal de ventas?	X		10	9	
10		¿Son efectivos la comunicación del personal de ventas?	X		10	9	
		Subtotal			100	82	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
SUPERVISION Y MONITOREO						
No	Factores clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se analiza la evidencia de las actividades diarias?	X		10	10	
2	¿Existe una revisión para verificar la exactitud de los informes presentados en ventas?	X		10	9	
3	¿Son evaluados los controles para prevenir o detectar riesgos que efectúan el desarrollo empresarial?		X	10	0	
4	¿Es obligación y responsabilidad del gerente realizar la evaluación del control interno?		X	10	0	
5	¿Varían con frecuencia y alcance las evaluaciones efectuadas en el control interno?		X	10	8	
6	¿Ejerce la suficiente autoridad la persona encargada de ventas?	X		10	9	
7	¿Cuenta con políticas que determinen las ventas de mercadería?	X		10	10	
	Subtotal			70	46	
	Total			790	472	
ELABORADO POR: Darwin López		Revisado por: Ing. Sandra Galarza.				
Fecha: 15/12/2015		Fecha: 15/12/2015				
ENTREVISTADOA : SANTIAGO VILLAMIZAR FECHA: 6 ENERO 2016						

4.2.1.1. Resultado de la Evaluación

Tabla 10

Calificación Nivel de Riesgo - ventas

“BIOPOLYMERS.S.A.”		
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
VENTAS		
	%	#
CALIFICACION MAXIMA	100%	820
CALIFICACION OBTENIDA	60%	495
CALIFICACION PONDERADA	0,60	
NIVEL DE CONFIANZA	60%	
NIVEL DE RIESGO	40%	
ELABORADO POR: Darwin López Fecha: 15/12/2015		Revisado por: Ing. Sandra Galarza. Fecha: 15/12/2015

$$N = \frac{C}{P} = \frac{495}{820} = 0,60 \approx 60\%$$

$$R = P - N = 100 - 60 = 40\%$$

Además se utilizara la técnica de semaforización planteada por COSO – ERM donde:

CONFIANZA	BAJA 0 A 50%	MEDIA 51 A 75%	ALTA 76 A 95%
RIESGO	ALTO 100 A 50%	MEDIO 49 A 25%	BAJO 24 A 5%

COMPONENTES ERM	VENTAS			
	PON.	CALIF.	NC. POR COMP.	NR. POR COMP.
AMBIENTE DE CONTROL	100	48	48,00	52,00
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	70	17	40,00	60,00
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	100	53	53,00	47,00
EVALUACIÓN DE RIESGOS	100	74	74,00	26,00
RESPUESTA AL RIESGO	100	62	62,00	38,00
ACTIVIDADES DE CONTROL	150	90	60,00	40,00
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100	82	82,00	18,00
MONITOREO	70	46	65,71	34,29
TOTAL	790	472		
NC NIVEL DE CONFIANZA		60		
NR NIVEL DE RIESGO		40		

En esta área de ventas los resultados de nivel de confianza media del 60% y el nivel de riesgo obtenido son del 40%, a continuación se detalla cada uno de los componentes.

4.2.1.1.1. Ambiente de Control

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 48%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Posee información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la administración y para las ventas.
- ✓ La empresa cuenta con un programa de promoción de nuevos productos
- ✓ El personal es capacitado para ser más eficientemente cualquier actividad asignado en el área.
- ✓ Por contar con recursos tecnológicos para un mejor desempeño en las ventas y la prestación de servicios.
- ✓ Se cumplen con los valores éticos establecidos como norma dentro de la empresa.

El nivel de riesgo obtenido es del 52% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se establecen los objetivos planificados para alcanzar de acuerdo a la realidad empresarial.
- ✓ El personal de ventas no cumple con todos los objetivos planeados.
- ✓ No se implementa medidas de control interno establecidas en la empresa.
- ✓ No se concientiza al personal sobre los riesgos en los que se puede incurrir al no cumplirse las medidas de control interno.
- ✓ No existe una evaluación y supervisión constante de riesgos.

4.2.1.1.2. Establecimiento de Objetivos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 40%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Si se toma en cuenta la información de ventas para el establecimiento de objetivos.
- ✓ Se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas con los clientes con relación al logro de objetivos.
- ✓ Existe una evaluación constante de los objetivos y su logro en el departamento de ventas.

El nivel de riesgo obtenido es del 60% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No existe un proceso de establecimiento de objetivos dentro de la empresa
- ✓ No cuenta con establecimiento estratégico de objetivos.
- ✓ No se comunica los objetivos de la empresa a los clientes y proveedores
- ✓ No contar con recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

4.2.1.1.3. Identificación de Eventos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 53%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se identifican los eventos que afectan la prestación de servicios hacia los clientes.
- ✓ Se comunica con puntualidad al gerente sobre pérdidas de documentación o productos del departamento de ventas.
- ✓ Por contar con un proceso de investigación y recuperación de los documentos o productos extraviados.
- ✓ Existen medidas correctivas sobre alguna información confidencial por parte del personal.
- ✓ Se prevé la falta de responsabilidad profesional en el área de ventas.

El nivel de riesgo obtenido es del 47% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se les dan prioridad aquellos riesgos que puedan ocurrir en las ventas y al logro de objetivos.
- ✓ No existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten el desarrollo de la empresa.
- ✓ No se comunica y ejecutan las políticas de identificación eventos al personal de ventas.
- ✓ No cuenta con algún programa de gestión de riesgos.

4.2.1.1.4. Evaluación de Riesgos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 74%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Existe una persona encargada de archivar todos los documentos generados en ventas.
- ✓ La base de datos de los clientes son actualizada periódicamente.
- ✓ El trabajo realizado por el personal de ventas posee documentos que respaldan su procedencia.
- ✓ La documentación de ventas son utilizada para la realización de informes, análisis y seguimiento de las operaciones del cliente.
- ✓ Se restringe el acceso a la base de datos de los clientes al personal no autorizado.
- ✓ Se respaldan todos los documentos consideradas importantes.
- ✓ Los medios que proporcionan información son identificadas por el personal.
- ✓ La información contenida en los reportes del personal de ventas es confiable, oportuna y suficiente para evaluar su desempeño profesional.

El nivel de riesgo obtenido es del 26% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No cuenta con un programa de seguimiento para corregir errores.
- ✓ Los cambios que generan en los sistemas de información no son reportados al personal oportunamente.

4.2.1.1.5. Respuesta al Riesgo

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 62%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se establece los controles en el sistema de ventas.
- ✓ Por proporcionar información segura y confiable a los clientes.
- ✓ Por contar con un seguro sobre los productos.
- ✓ Se realiza mantenimiento sobre la base de datos de los clientes.
- ✓ Por evaluar constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico de ventas.
- ✓ Por el personal encargado de ventas que da mucha importancia a la información generada en ventas.
- ✓ Por la capacidad profesional del personal.

El nivel de riesgo obtenido es del 38% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No existen controles para evitar algún riesgo en ventas.
- ✓ No existe supervisión sobre los clientes de la empresa cuando realizan sus compras.
- ✓ No se establecen un límite de tiempo para atender a los clientes.

4.2.1.1.6. Actividades de Control

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 60%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se identifican las actividades en los procesos de ventas.

- ✓ Existen indicadores de ventas donde conste el rendimiento de actividades en esta área.
- ✓ El personal es capacitado y controlado a que se cumplan con cada uno de las actividades asignadas.
- ✓ Los objetivos se cumplen de acuerdo a lo establecido al cronograma de actividades.
- ✓ Se identifican clientes potenciales, donde se realizan estrategias de ventas y tener como clientes fijos y fieles a la empresa.
- ✓ Se asegura la entrega de productos a los clientes de forma oportuna.
- ✓ Se realizan programas para incentivar las ventas.
- ✓ Se realizan análisis y evolución de las ventas.
- ✓ Se generan y se distribuyen informes sobre actividades de ventas.

El nivel de riesgo obtenido es del 40% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No existe segregación de funciones y responsabilidades.
- ✓ Las actividades de control no se cumplen con su propósito.
- ✓ No se corrigen a los objetivos establecidos en las actividades de control.
- ✓ No es una prioridad las actividades de control.
- ✓ No disponen de sistemas de información según se requiera.

4.2.1.1.7. Información y Comunicación

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 82%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ La información suministrada al personal de ventas es obtenida a través de fuentes internas o externas.
- ✓ Es ordenada, correcta y precisa la información de ventas suministrada en la empresa.

- ✓ El personal de ventas es autorizado para acceder a los sistemas de información.
- ✓ Por ser confiable y oportuna la información brindada por el personal de ventas.
- ✓ Por ser efectivos la comunicación del personal de ventas.

El nivel de riesgo obtenido es del 18% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ El personal de ventas está involucrado en actividades.

4.2.1.1.8. Supervisión y Monitoreo

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 66%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

El nivel de riesgo obtenido es del 34% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No son evaluados los controles para prevenir o detectar riesgos que efectúan el desarrollo empresarial.
- ✓ El gerente no tiene obligación y responsabilidad para realizar la evaluación del control interno.

4.2.2. Bodega

Tabla 11

Cuestionario de Control Interno - Bodega

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
AMBIENTE DE CONTROL						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Posee información oportuna, confiable y suficiente para el control interno?	X		10	10	
2	¿Se supervisa y se evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas?		X	10	0	
3	¿La empresa desarrolla sus actividades bajo políticas o normativas?	X		10	10	
4	¿Se comunica la personal las políticas para la prevención de riesgos?	X		10	9	
5	¿Se capacita la personal en la ejecución de políticas y prevención de riesgos?	X		10	9	
6	¿Cuenta con manuales de ética y conducta para sus empleados?		X	10	0	
7	¿Se proporciona al personal la motivación necesaria para sus actividades cotidianas?		X	10	0	
8	¿Tiene definida las funciones y responsabilidades?	X		10	9	
9	¿Posee un registro de todas las actividades y procedimientos en esta área?	X		10	9	
10	¿Se realiza los debidos monitoreo de los resultados obtenidas?		X	10	0	
	Subtotal			100	56	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Cuenta con el establecimiento estratégico de objetivos?		X	10	0	
2	¿Cuenta con el debido monitoreo de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades?		X	10	0	
3	¿Los objetivos en ventas están acorde a la realidad con las actividades ejecutadas en esta área?	X		10	9	
4	¿El área de bodega cuenta con el objetivo alineado a los de la empresa?		X	10	0	
5	¿Cuenta con recursos necesarios en esta área para el cumplimiento de los objetivos?	X		10	9	
6	¿Existe alguna evaluación a esta área en el cumplimiento de su objetivos y sus logros?		X	10	0	
7	¿Cuenta con estructura orgánica propia para esta área?	X		10	9	
8	¿Se coordina los objetivos establecidos para su ejecución inmediata?		X	10	0	
9	¿Se verifica y se analiza todos los objetivos no ejecutados?		X	10	0	
10	¿Se comunica todos los detalles elaborados durante el día por esta área?	X		10	9	
	Subtotal			100	36	

<p style="text-align: center;">““BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM IDENTIFICACION DE EVENTOS</p>						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se identifican todos los eventos que afectan a las actividades de esta área?		X	10	0	
2	¿Se da prioridad a aquellos riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos?	X		10	9	
3	¿Existen políticas o procedimientos que ayuden la identificación de eventos que afecten al desarrollo como empresa?		X	10	0	
4	¿Cuenta la empresa con un programa de gestión de riesgos?		X	10	0	
5	¿Se capacita y se evalúa al personal en temas de gestión de riesgos?	X		10	9	
6	¿Se analizan todos los riesgos posibles?		X	10	0	
7	¿El sistema tecnológico facilita es buen desarrollo de las actividades?		X	10	0	
8	¿Se cumplen con todos los eventos programados en el periodo?	X		10	10	
9	¿Cuenta con recursos necesarios para efectuar algún evento no programado?	X		10	9	
10	¿Todos los eventos cumplen con el objetivo establecido?	X		10	9	
	Subtotal			100	46	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
EVALUACION DE RIESGO						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se efectúan reuniones para la elaboración de reportes y gestión de riesgos?		X	10	0	
2	¿Se analizan los procesos tomando en cuenta la opinión de jefe de área?	X		10	10	
3	¿Se revisa y se utiliza la información de esta área para la elaboración de informes?	X		10	10	
4	¿Se coordina, revisan y analizan todos los movimientos en esta área?	X		10	10	
5	¿Se da información sobre todos movimientos económicos periódicamente?	X		10	9	
6	¿Se emiten recomendaciones de esta área para la toma de decisiones?	X		10	9	
7	¿Se evidencia todas las actividades realizadas en esta área, mediante el desarrollo y archivo de documentos más importantes?		X	10	0	
8	¿Se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado?	X		10	10	
9	¿Todos los cambios generados en los sistemas de esta área son informados al personal?	X		10	9	
10	¿Se lleva un control de los recursos tecnológicos con los que cuenta esta área?	X		10	8	
	Subtotal			100	75	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
RESPUESTA AL RIESGO						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se establecen controles para los riesgos identificados?		X	10	0	
2	¿Existen controles que permitan anticipar algún riesgo?		X	10	0	
3	¿El personal dispone de herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades?	X		10	9	
4	¿Cuenta con seguro los activos fijos de la empresa?	X		10	9	
5	¿El sistema tecnológico es actualizado periódicamente?	X		10	9	
6	¿Se ha determinado niveles de tolerancia a los riesgos identificados?		X	10	0	
7	¿Se ha determinado indicadores para los riesgos identificados?		X	10	0	
8	¿Se evalúa constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico?	X		10	9	
9	¿Se evalúa la capacidad profesional de esta área antes de asignar sus actividades?	X		10	9	
10	¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que posee?	X		10	9	
	Subtotal			100	54	

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM ACTIVIDADES DE CONTROL</p>						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se realizan estudios por parte de la gerencia para evitar riesgos?		X	10	0	
2	¿La empresa cuenta con procedimientos para generar información?	X		10	9	
3	¿Se salvaguardan las mercaderías recibidas?	X		10	9	
4	¿Existe una persona encargada para controlar los ingresos y salidas de mercadería?	X		10	10	
5	¿Cuenta con un documento de respaldo y firmado para verificar la existencia de mercadería?	X		10	10	
6	¿Cuenta con un manual de procesos para el manejo de la bodega?		X	10	0	
7	¿Existe restricción de ingreso a las bodegas?	X		10	10	
8	¿Cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por bodega?		X	10	0	
9	¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencia de mercadería?	X		10	9	
10	¿Se elaboran informes en cuanto a las exigencias y anomalías del área de inventarios, tiene plazo o fecha de entrega?	X		10	10	
	Subtotal			100	67	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿La información fluye de manera oportuna y eficiente al interior de esta área?	X		10	9	
2	¿Los canales de información de esta área son las adecuadas?	X		10	9	
3	¿Los sistemas informáticos generan información confiable?	X		10	9	
4	¿Los sistemas ayudan a la adecuada gestión de control interno?		X	10	0	
5	¿La información que genera es suficiente para el desarrollo de las actividades?	X		10	9	
6	¿El personal posee información en cuanto a riesgos que se puedan generar?		X	10	0	
7	¿Se recogen quejas y sugerencias y son informados al personal?	X		10	9	
8	¿Son difundidos filosofía institucional objetivos, reglamentos y políticas internas al personal?		X	10	0	
9	¿Se realizan informes de las actividades y enviados a la gerencia para la toma de decisiones?	X		10	9	
10	¿El sistema de información está diseñado para cubrir las necesidades de la empresa?	X		10	9	
	Subtotal			100	63	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
SUPERVISION Y MONITOREO						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Existe una revisión de los informes presentados por el personal?	X		10	9	
2	¿Son evaluados los controles para prevenir o detectar riesgos?		X	10	0	
3	¿Se evalúa el presupuesto generado o por generar por esta área?	X		10	9	
4	¿Todos los resultados e informes son informados oportunamente?	X		10	9	
5	¿La gerencia ejerce responsabilidades de evaluaciones de control interno?		X	10	0	
6	¿Existen controles para disminuir los posibles riesgos?		X	10	0	
7	¿Cuenta con documentación necesaria y alcance de las evaluaciones de control interno?		X	10	0	
8	¿Existe algún programa de evaluación acorde a prioridades para esta área?		X	10	0	
9	¿Es monitoreado todas las actividades realizadas?	X		10	9	
10	¿Existen indicadores que ayuden monitorear el estado de los riesgos?		X	10	0	
				100	36	
	Total			800	433	
ELABORADO POR: Darwin López			Revisado por: Ing. Sandra Galarza.			
Fecha: 15/12/2015			Fecha: 15/12/2015			
ENTREVISTADO A: ING SANTIAGO VILLAMIZAR						

4.2.2.1. Resultado de la Evaluación

Tabla 12

Calificación de Nivel de Riesgo - Bodega.

“BIOPOLYMERS.S.A.”		
CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA		
BODEGA		
	%	#
CALIFICACION MAXIMA	100%	800
CALIFICACION OBTENIDA	54%	443
CALIFICACION PONDERADA	0,54	
NIVEL DE CONFIANZA	54%	MODERADO
NIVEL DE RIESGO	46%	MODERADO
ELABORADO POR: Darwin López Fecha: 15/12/2015		Revisado por: Ing. Sandra Galarza. Fecha: 15/12/2015

$$N = \frac{d \cdot C}{R} = \frac{c_i \cdot P}{-N \cdot d \cdot c_i} = \frac{443}{800} = 0.54 \approx 54\%$$

$$R = P - N = 100 - 55 = 45\%$$

Además se utilizara la técnica de semaforización planteada por COSO – ERM

donde:

CONFIANZA	BAJA 0 A 50%	MEDIA 51 A 75%	ALTA 76 A 95%
RIESGO	100 A 50% ALTO	49 A 25% MEDIO	24 A 5% BAJO

COMPONENTES ERM	BODEGA			
	PON.	CALIF.	NC. POR COMP.	NR. POR COMP.
AMBIENTE DE CONTROL	100	56	56,00	44,00
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	100	45	36,00	64,00
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	100	46	46,00	54,00
EVALUACIÓN DE RIESGOS	100	75	75,00	25,00
RESPUESTA AL RIESGO	100	54	54,00	46,00
ACTIVIDADES DE CONTROL	100	67	67,00	33,00
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100	63	63,00	37,00
MONITOREO	100	36	36,00	64,00
TOTAL	800	442		
NC NIVEL DE CONFIANZA		54		
NR NIVEL DE RIESGO		46		

En esta área los resultados de nivel de confianza del 54% y el nivel de riesgo obtenido son del 46%, a continuación se detalla cada uno de los componentes.

4.2.2.1.1. Ambiente de Control

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 56%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Posee información oportuna, confiable y suficiente como herramienta para la administración.
- ✓ Por desarrollar sus actividades bajo políticas o normativas.
- ✓ Se comunica al personal las políticas para la prevención de riesgos.
- ✓ Se capacita al personal en la ejecución de políticas y prevención de riesgos.
- ✓ Tiene definida las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
- ✓ Posee un registro de todas las actividades y procedimientos.

El nivel de riesgo obtenido es del 46% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se supervisa y se evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas.
- ✓ No cuenta con manuales de ética y conducta para sus empleados.
- ✓ No se proporciona al personal de bodega la motivación necesaria.
- ✓ No se realiza los debidos monitoreo de los resultados obtenidas en el desarrollo de las actividades.

4.2.2.1.2. Establecimiento de Objetivos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 36%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Cuenta con el objetivo alineado a los de la empresa.

- ✓ Cuenta con recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Cuenta con estructura orgánica.
- ✓ Se comunica todos los detalles elaborados durante el día.

El nivel de riesgo obtenido es del 64% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No cuenta con el establecimiento estratégico de objetivos.
- ✓ No cuenta con el debido monitoreo de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Los objetivos no están acorde a la realidad con las actividades ejecutadas.
- ✓ No existe alguna evaluación a esta área en el cumplimiento de su objetivos y sus logros.
- ✓ No se coordina los objetivos establecidos para su ejecución inmediata.
- ✓ No se verifica y no se analiza todos los objetivos no ejecutados.

4.2.2.1.3. Identificación de Eventos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 46%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se da prioridad a aquellos riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Se capacita y se evalúa al personal en temas de gestión de riesgos.
- ✓ Se cumplen con todos los eventos programados en el periodo.
- ✓ Cuenta con recursos necesarios para efectuar algún evento no programado.
- ✓ Todos los eventos cumplen con el objetivo establecido.

El nivel de riesgo obtenido es del 54% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se identifican todos los eventos que afectan a las actividades.

- ✓ No existen políticas o procedimientos que ayuden la identificación de eventos.
- ✓ No cuenta la empresa con un programa de gestión de riesgos.
- ✓ No se analizan todos los riesgos posibles.
- ✓ El sistema tecnológico no facilita es buen desarrollo de las actividades.

4.2.2.1.4. Evaluación de Riesgos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 75%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se analizan los procesos tomando en cuenta la opinión de jefe de área.
- ✓ Se revisa y se utiliza la información de esta área para la elaboración de informes.
- ✓ Se coordina, revisan y analizan todos los movimientos económicos.
- ✓ Se emiten recomendaciones de esta área para la toma de decisiones.
- ✓ Se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado.
- ✓ Se lleva un control de los recursos tecnológicos.

El nivel de riesgo obtenido es del 25% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se efectúan reuniones para la elaboración de reportes y gestión de riesgos.
- ✓ No se evidencia todas las actividades realizadas, mediante el desarrollo y archivo de documentos más importantes.

4.2.2.1.5. Respuesta al Riesgo

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 54%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ El personal dispone de herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

- ✓ Cuenta con seguro los activos fijos de la empresa.
- ✓ El sistema tecnológico es actualizado periódicamente.
- ✓ Se evalúa constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico.
- ✓ Se evalúa la capacidad profesional para asignar cada uno de sus actividades.
- ✓ Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que posee.

El nivel de riesgo obtenido es del 46% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se establecen controles para los riesgos identificados.
- ✓ No existen controles que permitan anticipar algún riesgo.
- ✓ No se determinan niveles de tolerancia a los riesgos identificados.
- ✓ No hay indicadores para los riesgos identificados.

4.2.2.1.6. Actividades de Control

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 67%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ La empresa cuenta con procedimientos que genera información.
- ✓ Se salvaguardan las mercaderías recibidas.
- ✓ Existe un control de los ingresos y salidas de mercadería.
- ✓ Existe restricción de ingreso a las bodegas.
- ✓ Se establecen niveles máximos y mínimos de existencia de mercadería.
- ✓ Se elaboran informes en cuanto a las exigencias y anomalías del área de inventarios, tiene plazo o fecha de entrega.

El nivel de riesgo obtenido es del 33% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se realizan estudios por parte de la gerencia para evitar riesgos.
- ✓ No cuenta con un manual de procesos para el manejo de la bodega.
- ✓ No cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por bodega.

4.2.2.1.7. Información y Comunicación

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 63%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- La información fluye de manera oportuna y eficiente al interior de esta área.
- Los canales de información son las adecuadas.
- Los sistemas informáticos generan información confiable.
- La información que genera es suficiente para el desarrollo de las actividades
- Se recogen quejas y sugerencias y son informados al personal.
- Se realizan informes de las actividades y enviados a la gerencia.

El nivel de riesgo obtenido es del 37% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ Los sistemas no ayudan a la adecuada gestión de control interno.
- ✓ El personal no posee información en cuanto a riesgos que se puedan generar.
- ✓ No son difundidos filosofía institucional objetivos, reglamentos y políticas internas al personal.

4.2.2.1.8. Supervisión y Monitoreo

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 36%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Existe una revisión de los informes presentados por el personal.
- ✓ Se evalúa el presupuesto generado.
- ✓ Todos los resultados e informes son comunicados oportunamente.
- ✓ Son monitoreado todas las actividades realizadas.

El nivel de riesgo obtenido es del 64% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ La gerencia no ejerce responsabilidades de evaluaciones de control interno.
- ✓ No existen controles para disminuir los posibles riesgos.
- ✓ No existe algún programa de evaluación que se desarrollan acorde a prioridades para esta área.
- ✓ No existen indicadores que ayuden monitorear el estado de los riesgos.

4.2.3. Contabilidad

Tabla 13

Cuestionario de Control Interno - Contabilidad.

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM AMBIENTE DE CONTROL</p>						
No	Factores clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se posee información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para el control en la empresa?	X		10	9	
2	¿Cumple el personal con los objetivos propuestos?	X		10	8	
3	¿Se asegura a todas las actividades que desarrollen en el marco de las normas legales y reglamentarias?	X		10	7	
4	¿Se comunica al personal sobre las políticas de prevención de riesgos?	X		10	7	
5	¿Se capacita al personal en la ejecución de las políticas de prevención de riesgos?	X		10	8	
6	¿Existe una evaluación y supervisión constante sobre riesgos?	X		10	9	
7	¿Cuenta la empresa con un código de ética?		X	10	0	

8	¿Se comunica al personal que ingresa a trabajar todo sobre compromiso de integridad y valores éticos?	X		10	9	
9	¿Se evalúa al personal para determinar si conocen los valores éticos que debe cumplir?		X	10	0	
10	¿Se evalúa al buen desempeño del personal?	X		10	9	
11	¿Existen actualizaciones de los registros de los asistentes en función de la adquisición de nuevos conocimientos?		X	10	0	
12	¿Existe una estructura organizacional definida?	X		10	9	
13	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	X		10	7	
14	¿Se respeta el nivel de autoridad delegado dentro de la empresa?	X		10	8	
15	¿Existen políticas y procedimientos para el manejo del personal, que sea competente y capacitado?	X		10	7	
16	¿Cuenta el personal con los recursos suficientes para desarrollar las actividades asignadas?	X		10	8	
17	¿Se motivan a los empleados para lograr un mejor desempeño en sus actividades?	X		10	7	
18	¿Existe proceso de selección, inducción y capacitación?	X		10	8	
19	¿Se realizan análisis y evaluación de puestos?	X		10	8	
	Subtotal			200	136	

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</p>						
No	Factores clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Existe un proceso de establecimiento de objetivos?		X	10	0	
2	¿La empresa cuenta con establecimiento estratégico de objetivos?		X	10	0	
3	¿Se considera la información de los clientes para el establecimiento de objetivos?	X		10	8	
4	¿Se informa al personal los cambios siempre que se realicen a los objetivos?		X	10	0	
5	¿Se verifica al personal que conozca y comprenda a fin de contribuir a su logro?		X	10	0	
6	¿Se verifican periódicamente todas las actividades realizadas al logro de objetivos?	X		10	9	
7	¿Se ajustan los objetivos a las necesidades y condiciones y de sus clientes?	X		10	7	
8	¿Se informa a los empleados y directivos los beneficios al logro de objetivos?	X		10	0	
9	¿Cuenta con recursos necesarios para alcanzar sus objetivos?		X	10	0	
10	¿Existe un compromiso por parte de empleados y administrativo?	X		10	7	
11	¿Se establecen objetivos para clientes y proveedores?	X		10	9	
12	¿Se evalúan periódicamente todos los objetivos de la empresa?		X	10	0	
				130	49	

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM IDENTIFICACION DE EVENTOS</p>						
No	Factores clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se identifican los eventos que afecten a la prestación de servicios con los clientes?	X		10	9	
2	¿Se da prioridad a los riesgos que inciden en el logro de objetivos?	X		10	9	
3	¿Existen políticas efectuadas que ayuden la identificación de eventos que afecten al desarrollo de la empresa?		X	10	0	
4	¿Se comunican acerca de las políticas ejecutadas en la identificación de eventos hacia los empleados?	X		10	9	
6	¿Se le informa a la gerencia sobre perdidas de documentación propiedad de clientes?	X		10	9	
7	¿Cuenta con un proceso de investigación y recuperación de todo documento perdida?		X	10	0	
8	¿Se da información a los empleados sobre la no divulgación de información confidencial?	X		10	9	
9	¿Existen sanciones en caso exista divulgación de información confidencial a todo el personal de la empresa?	X		10	9	
10	¿Se prevé la falta de responsabilidad profesional ante la tarea asignada?		X	10	0	
11	¿La empresa cuenta con un programa de gestión de riesgos hacia el personal?		X	10	0	
	Subtotal			110	63	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
EVALUACION DE RIESGO						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa?	X		10	9	
2	¿Los objetivos de la empresa se comunican los todos los empleados?	X		10	8	
3	¿Existen objetivos específicos designados para cada departamento?		X	10	0	
4	¿La administración efectúa un seguimiento especial de los objetivos de éxito?	X		10	9	
5	¿Son identificados los riesgos potenciales para la empresa?		X	10	0	
6	¿Todo trabajo realizado por los empleados son archivados y con respaldados?	X		10	8	
7	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?	X		10	8	
8	¿Existen técnicas para evaluar el impacto de las nuevas formas administrativas?		X	10	0	
9	¿Existe personal encargada para el archivo de expedientes de cartera de clientes?	X		10	8	
10	¿Son actualizadas periódicamente las bases de datos de los clientes?	X		10	9	
11	¿Toda información suministrada es correcta, detallada y oportuna para la toma de decisiones dentro de la empresa?	X		10	9	
12	¿Existe comunicación e identificación de la información de los factores internos y externos?	X		10	8	

13	¿El recurso tecnológico que cuenta la empresa es el adecuado?		X	10	0	
14	¿Los procesos de control interno están debidamente autorizados a funciones?		X	10	0	
15	¿Existe verificación del buen funcionamiento de la estructura organizacional?	X		10	7	
16	¿Cuenta con un plan de contingencia para salvaguardar los activos de la empresa?		X	10	0	
17	¿Se realizan reuniones periódicas con el personal de la empresa?	X		10	8	
				170	91	

<p align="center">““BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM RESPUESTA AL RIESGO</p>						
No	Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se establecen controles para los riesgos identificados?		X	10	0	
2	¿Existen controles para detectar a posibles riesgos?		X	10	0	
3	¿Se proporciona al personal la documentación necesaria para el desempeño de sus actividades?	X		10	9	
4	¿Existe supervisión sobre el personal cuando desarrollan sus actividades diarias?		X	10	0	
5	¿La empresa cuenta con seguro que respalde sus activos fijos?	X		10	9	
6	¿Se efectúan actualización y seguimiento sobre la base de datos de sus clientes?	X		10	9	

7	¿Los sistemas de la empresa cuentan con tecnología de punta para su desempeño laboral?		X	10	0	
8	¿Se evalúa el buen desempeño del recurso tecnológico?	X		10	9	
9	¿Cuenta con personal para brindar información de datos importantes de los clientes?		X	10	0	
10	¿Se evalúa la capacidad profesional de los empleados antes de asignar alguna actividad?	X		10	9	
11	¿Se establecen un límite de tiempo para los empleados en desarrollar actividades designada?		X	10	0	
12	¿Se informa a los clientes oportunamente de algún problema suscitado dentro o fuera de la empresa?	X		10	9	
13	¿La empresa cuenta con un cronograma de capacitación para los empleados?	X		10	9	
Subtotal				130	63	

<p align="center">“BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM ACTIVIDADES DE CONTROL</p>						
No	Factores de control clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	¿Se realizan estudios por parte de la gerencia para evitar riesgos?		X	10	0	
2	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar información?		X	10	0	
3	¿Se salvaguardan toda información importante?	X		10	9	

4	¿Cuenta con personal profesional para esta área?	X		10	9	
5	¿Cuenta con respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar la información actualizada?	X		10	9	
6	¿Cuenta con un manual donde muestre políticas de manejo de esta área?		X	10	0	
7	¿Existe alguna prohibición de ingreso a esta área?	X		10	9	
8	¿Posee un supervisor que revise la información ingresada?	X		10	9	
9	¿Se establecen nivel de seguridad para este departamento contable?	X		10	9	
10	¿Se elaboran informes de toda información ingresada al sistema?	X		10	10	
11	¿Se declara con exactitud la declaración de impuestos a la renta y en los plazos establecidos por el estado?	X		10	10	
12	¿Se registra puntualmente todas las transacciones contables y hechos económicos?	X		10	9	
13	¿La información financiera se mantiene y se maneja confidencialmente?	X		10	10	
	Subtotal			130	93	

“BIOPOLYMERS.S.A.”						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO						
ERM						
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
No	Factores control clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
1	Información		X	10	0	

	¿Se suministra información como manuales reglamentos programas, entre otras?					
2	¿Toda información identificada es presentada constantemente dentro de la empresa para el logro de objetivos?	X		10	9	
3	¿Se procede a dar información al personal lo necesario para cumplir con sus actividades?	X		10	9	
	Comunicación					
4	¿Dentro de la empresa la comunicación se considera las adecuadas?	X		10	9	
5	¿Toda sugerencia, pedidos, quejas y toda información son comunicadas a la gerencia?	X		10	9	
6	¿Se procede a dar investigación sobre sugerencias, quejas que se presenten en la empresa?	X		10	8	
7	¿Se procede a dar conocimiento al grado de cumplimiento de los objetivos?		X	10	9	
	otros aspectos sobre información y comunicación		X	10	0	
8	¿La información cuenta con procesos que ayuden al análisis empresarial?					
9	¿Los sistemas de información es también utilizada para la toma de decisiones?	X		10	8	
10	¿Los sistemas de información son actualizados constantemente?		X	10	0	
12	¿Solo personal autorizado puede acceder a sistemas de información?	X		10	9	
13	¿Son efectivos los medios de comunicación con que cuenta la empresa?	X	0	10	8	
14	¿La comunicación esta establecidas adecuadamente?	X		10	9	
				140	87	

<p align="center">““BIOPOLYMERS.S.A.” CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL MÉTODO COSO ERM SUPERVISION Y MONITOREO</p>						
No	Factores clave Preguntas	Respuesta		Puntaje		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
	Actividades continuas					
1	¿Se analiza un monitoreo continuo por parte de la gerencia?	X		10	10	
2	¿Se realizan auditorias por parte de organismos de control?		X	10	0	
	Actividades puntuales					
3	¿Se hacen evaluaciones de control interno?		X	10	0	
4	¿Se investigan y se corrigen las deficiencias encontradas?	X		10	9	
	Otras actividades					
5	¿Se compara toda evidencia obtenida de las actividades diarias?	X		10	9	
6	¿Son evaluados los controles para prevenir o detectar riesgo de la empresa?		X	10	0	
7	¿Los resultados de las evaluaciones son informados oportunamente?		X	10	0	
8	¿Cuenta con políticas o programas que determinen la causa de la debilidad del control interno?		X	10	0	
9	¿Los controles son necesarios y ayudan a disminuir los riesgos?	X		10	9	
10	¿Es archivada la documentación en un lugar adecuado y seguro?	X		10	9	

11	¿Tiene algún programa de evaluación que se desarrollan de acuerdo a las prioridades?	X		10	9	
12	¿Es monitoreado el progreso y revisión de los hallazgos?		X	10	0	
13	¿Se establecen formatos para lograr eficiencia en el control interno?		X	10	0	
				130	55	
	Total			1140	637	
ELABORADO POR: Darwin López Fecha: 15/12/2015			Revisado por: Ing. Sandra Galarza. Fecha: 15/12/2015			

4.2.3.1. Resultado de la Evaluación

“BIOPOLYMERS.S.A.” CALIFICACION DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA CONTABILIDAD		
	%	#
CALIFICACION MAXIMA	100%	1140
CALIFICACION OBTENIDA	56%	637
CALIFICACION PONDERADA	0,56	
NIVEL DE CONFIANZA	56%	MODERADO
NIVEL DE RIESGO	44%	MODERADO
ELABORADO POR: Darwin López Fecha: 15/12/2015	Revisado por: Ing. Sandra Galarza. Fecha: 15/12/2015	

$$\begin{aligned}
 \frac{N}{R} &= \frac{d \cdot C}{P} = \frac{c_1}{-N} \cdot \frac{P}{d \cdot c_1} = \frac{6}{1} = 0.5 \approx 5 \% \\
 &= 1 - 5 = 4 \%
 \end{aligned}$$

Además se utilizara la técnica de semaforización planteada por COSO – ERM

donde:

CONFIANZA	BAJA	MEDIA	ALTA
	0 A 50%	51 A 75%	76 A 95%
RIESGO	100 A 50%	49 A 25%	24 A 5%
	ALTO	MEDIO	BAJO

COMPONENTES ERM	CONTABILIDAD			
	PON.	CALIF.	NC. POR COMP.	NR. POR COMP.
AMBIENTE DE CONTROL	200	136	68,00	32,00
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	130	49	37,69	62,31
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	110	63	57,27	42,73
EVALUACIÓN DE RIESGOS	170	91	53,53	46,47
RESPUESTA AL RIESGO	130	63	48,46	51,54
ACTIVIDADES DE CONTROL	130	93	71,54	28,46
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	140	87	62,14	37,86
MONITOREO	130	55	42,31	57,69
TOTAL	1140	637		
NC NIVEL DE CONFIANZA		55,88		
NR NIVEL DE RIESGO		44,12		

En esta área los resultados de nivel de confianza del 56% y el nivel de riesgo obtenido son del 44%, a continuación se detalla cada uno de los componentes.

4.2.3.1.1. Ambiente de Control

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 68%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Posee información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para el control en la empresa.
- ✓ Se cumple con los objetivos propuestos.
- ✓ Se evalúa al buen desempeño del personal.
- ✓ Se evalúa el conocimiento y las habilidades específicas requeridas para la prestación de servicios.
- ✓ Existe una estructura organizacional definida.
- ✓ Se respeta el nivel de autoridad delegado dentro de la empresa.

- ✓ Existen políticas y procedimientos para el manejo del personal, que sea competente y capacitado.
- ✓ Existe proceso de selección, inducción y capacitación.
- ✓ Se realizan análisis y evaluación.

El nivel de riesgo obtenido es del 32% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No cuenta la empresa con un código de ética.
- ✓ No se evalúa al personal para determinar si conocen los valores éticos que debe cumplir.
- ✓ No existen actualizaciones de los registros de los asistentes en función de la adquisición de nuevos conocimientos.

4.2.3.1.2. Establecimiento de Objetivos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 38%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se considera la información de los clientes para el establecimiento de objetivos.
- ✓ Se da información de los objetivos a todos los empleados para asegurar que se están cumpliendo.
- ✓ Se verifican periódicamente todas las actividades realizadas con relacional logro de objetivos.
- ✓ Se ajustan los objetivos a las necesidades y condiciones y de sus clientes.
- ✓ Existe un compromiso por parte de empleados y administrativo para el logro de objetivos.
- ✓ Se establecen objetivos para clientes y proveedores.

El nivel de riesgo obtenido es del 62% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No existe un proceso de establecimiento de objetivos.
- ✓ No se informa al personal los cambios que se realicen a los objetivos.
- ✓ No se verifica al personal que conozca y comprenda a fin de contribuir a su logro.
- ✓ No cuenta con recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.
- ✓ No se evalúan periódicamente todos los objetivos.

4.2.3.1.3. Identificación de Eventos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 57%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se identifican los eventos que afecten a la prestación de servicios con los clientes.
- ✓ Se da prioridad a los riesgos que inciden en el logro de objetivos.
- ✓ Se comunican acerca de las políticas ejecutadas en la identificación de eventos hacia los empleados.
- ✓ Se toma en consideración la opinión de los empleados en la evaluación de los riesgos que identifican en la prestación de servicios.
- ✓ Se le informa a la gerencia sobre pérdidas de documentación propiedad de clientes.
- ✓ Se da información a los empleados sobre la no divulgación de información confidencial.
- ✓ Existen sanciones en caso exista divulgación de información confidencial a todo el personal de la empresa.

El nivel de riesgo obtenido es del 43% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No existen políticas efectuadas que ayuden la identificación de eventos que afecten al desarrollo de la empresa.

- ✓ No cuenta con un proceso de investigación y recuperación de documentación perdida.
- ✓ No se prevé la falta de responsabilidad profesional por parte de los clientes ante la tarea asignada.
- ✓ La empresa no cuenta con un programa de gestión de riesgos.

4.2.3.1.4. Evaluación de Riesgos

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 54%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa
- ✓ La administración efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.
- ✓ Todo trabajo realizado son archivados y respaldados.
- ✓ Existe personal encargada para el archivo de expedientes de cartera de clientes.
- ✓ Toda información suministrada es correcta, detallada y oportuna para la toma de decisiones dentro de la empresa.
- ✓ Existe comunicación e identificación de la información de los factores internos y externos que afecten al desarrollo de la empresa.
- ✓ Se realizan reuniones periódicas con el personal de la empresa.

El nivel de riesgo obtenido es del 46% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No existen objetivos específicos designados para cada área.
- ✓ No son identificados los riesgos potenciales para la empresa.
- ✓ No existen técnicas para evaluar el impacto de las nuevas formas administrativas.
- ✓ El recurso tecnológico que cuenta la empresa no es el adecuado para la generación de información.

- ✓ Los procesos de control interno no están debidamente autorizados para la adecuada segregación de funciones.
- ✓ No cuenta con un plan de contingencia para salvaguardar los activos de la empresa.

4.2.3.1.5. Respuesta al Riesgo

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 48%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se proporciona al personal la documentación necesaria para el desempeño de sus actividades.
- ✓ La empresa cuenta con seguro que respalde sus activos fijos.
- ✓ Se efectúan actualización y seguimiento sobre la base de datos de sus clientes.
- ✓ Se evalúa el buen desempeño del recurso tecnológico.
- ✓ Se evalúa la capacidad profesional de los empleados antes de asignar alguna actividad.
- ✓ Se informa a los clientes oportunamente de algún problema suscitado dentro o fuera de la empresa.
- ✓ La empresa cuenta con un cronograma de capacitación para los empleados.

El nivel de riesgo obtenido es del 52% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se establecen controles para los riesgos identificados.
- ✓ No existen controles para detectar a posibles riesgos.
- ✓ No existe supervisión sobre el personal cuando desarrollan sus actividades.
- ✓ Los sistemas de la empresa no cuentan con tecnología de punta para su desempeño laboral.
- ✓ No cuenta con personal para brindar información de datos importantes de los clientes.

- ✓ No se establecen un límite de tiempo para los empleados en desarrollar actividades designada.

4.2.3.1.6. Actividades de Control

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 72%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Se salvaguardan toda información importante.
- ✓ Cuenta con personal profesional.
- ✓ Cuenta con respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar la información actualizada.
- ✓ Existe alguna prohibición de ingreso.
- ✓ Posee un supervisor que revise la información ingresada.
- ✓ Se establecen nivel de seguridad para este departamento contable.
- ✓ Se elaboran informes de toda información ingresada al sistema.
- ✓ Se declara con exactitud la declaración de impuestos a la renta y en los plazos establecidos por el estado.
- ✓ Se registra puntualmente todas las transacciones contables y hechos económicos.
- ✓ La información financiera se mantiene y se maneja confidencialmente.

El nivel de riesgo obtenido es del 28% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se realizan estudios por parte de la gerencia para evitar riesgos.
- ✓ La empresa no cuenta con procesos que permitan generar información
- ✓ No cuenta con un manual donde muestre políticas de manejo de esta área.

4.2.3.1.7. Información y Comunicación

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 62%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- ✓ Toda información identificada es presentada constantemente dentro de la empresa para el logro de objetivos.
- ✓ Se da información al personal lo necesario para cumplir con sus actividades.
- ✓ La comunicación se considera la adecuada.
- ✓ Se da investigación sobre sugerencias, quejas que se presenten en la empresa.
- ✓ Los sistemas de información es utilizada para la toma de decisiones.

El nivel de riesgo obtenido es del 38% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se suministra información como manuales reglamentos programas, etc.
- ✓ No se procede a dar conocimiento al grado de cumplimiento de los objetivos.
- ✓ La información no cuenta con procesos suficientes que ayuden a la comprensión y análisis empresarial.
- ✓ Los sistemas de información no son actualizados constantemente.

4.2.3.1.8. Supervisión y Monitoreo

En este componente los resultados de nivel de confianza media del 42%, por los siguientes factores que favorecen a la empresa a que siga brindando sus servicios:

- Se analiza un monitoreo continuo por parte de la gerencia.
- Se investigan y se corrigen las deficiencias encontradas dentro de la empresa
- Se compara toda evidencia obtenida de las actividades diarias.
- Los controles expuestos por gerencia son necesarios y ayudan a disminuir los riesgos.
- Es archivada la documentación en un lugar adecuado y seguro.
- Por tener programa de evaluación que se desarrollan de acuerdo a las prioridades.

El nivel de riesgo obtenido es del 58% debido a las siguientes causas que afectan a la empresa en el desempeño de la actividad empresarial:

- ✓ No se realizan auditorías por parte de organismos de control.
- ✓ No se hacen evaluaciones de control interno.
- ✓ No son evaluados los controles para prevenir o detectar algún riesgo en la empresa.
- ✓ No cuenta con políticas o programas que determinen la causa de la debilidad del control interno.
- ✓ No es monitoreado el progreso y revisión de los hallazgos.
- ✓ No se establecen formatos necesarios de eficiencia del control interno.

4.3. Resultados de la evaluación de control interno de los procesos.

Tabla 14

Resultado Evaluación Control Interno

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO										
COMPONENTES ERM	VENTAS		CONTABILIDAD		BODEGA		TOTAL PON.	TOTAL CALIF.	NC POR COMP.	NR POR COMP.
	PON.	CALIF.	PON.	CALIF.	PON.	CALIF.				
AMBIENTE DE CONTROL	100	48	200	136	100	56	400	240	60,00	40,00
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	100	40	130	49	100	36	330	125	37,88	62,12
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	100	53	110	63	100	46	310	162	52,26	47,74
EVALUACIÓN DE RIESGOS	100	74	170	91	100	75	370	240	64,86	35,14
RESPUESTA AL RIESGO	100	62	130	63	100	54	330	179	54,24	45,76
ACTIVIDADES DE CONTROL	150	90	130	93	100	67	380	250	65,79	34,21
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100	82	140	87	100	63	340	232	68,24	31,76
MONITOREO	70	46	130	55	100	36	300	137	45,67	54,33
TOTAL	820	495	1140	637	800	433	2760	1565		
NC NIVEL DE CONFIANZA	60		55,88		54		57			
NR NIVEL DE RIESGO	40		44		46		43			

Una vez realizado el control interno a los tres procesos más críticos de la empresa, se logró obtener que el nivel de confianza es de 57% y un nivel de riesgo de 43%.

Una vez realizado el análisis de cada uno de los tres procesos más críticos de la empresa, (ventas, contabilidad y bodega), en el gráfico siguiente se detallan el nivel de confianza y el nivel de riesgo de cada uno de los componentes y sus procesos.

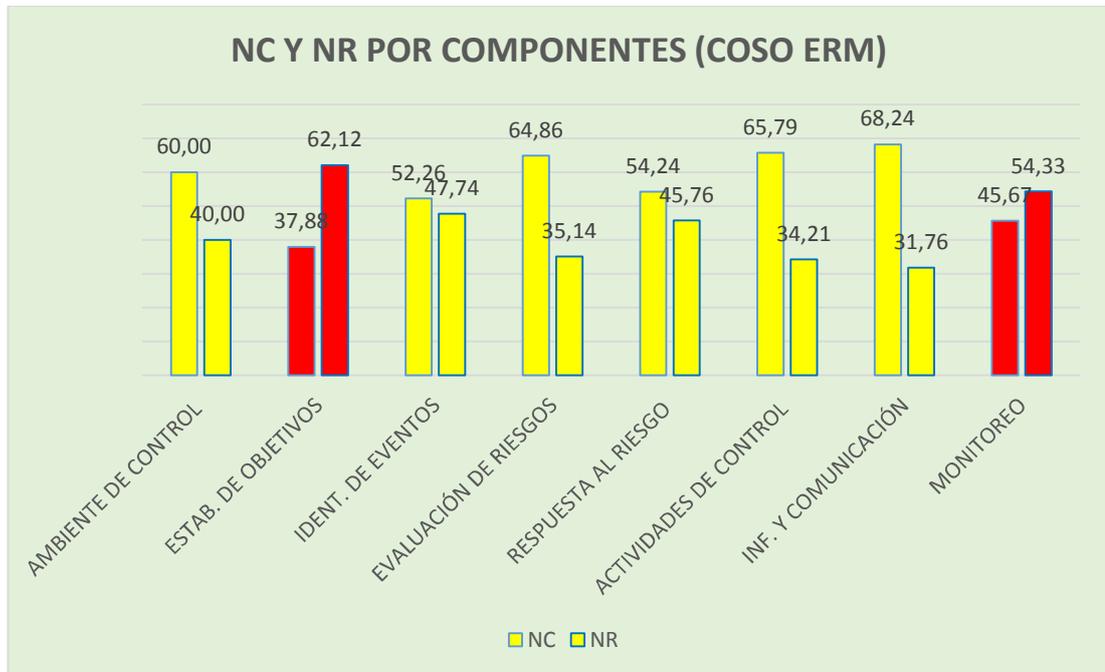


Figura 20 NC Y NR Componentes COSO ERM

A continuación se detallan cada uno de los resultados establecidos en cada componente y sus procesos.

1. Ambiente de control

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ No se establecen los objetivos planificados para alcanzar de acuerdo a la realidad empresarial.
- ✓ No se implementa medidas de control interno establecidas en la empresa.
- ✓ No existe una evaluación y supervisión constante de riesgos.
- ✓ No se supervisa y se evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas.

- ✓ No cuenta con manuales de ética y conducta para sus empleados.
- ✓ No se proporciona al personal de bodega la motivación necesaria.
- ✓ No se realiza los debidos monitoreo de los resultados obtenidas en el desarrollo de las actividades.
- ✓ No existen actualizaciones de los registros de los asistentes en función de la adquisición de nuevos conocimientos.

2. Establecimiento de objetivos

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ No existe un proceso de establecimiento de objetivos dentro de la empresa
- ✓ No cuenta con establecimiento estratégico de objetivos.
- ✓ No se comunica los objetivos de la empresa a los clientes y proveedores.
- ✓ No cuenta con el debido monitoreo de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades.
- ✓ No existe alguna evaluación a esta área en el cumplimiento de su objetivos y sus logros.

3. Identificación de eventos

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ No se les dan prioridad aquellos riesgos que puedan ocurrir en las ventas y al logro de objetivos.
- ✓ No existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten el desarrollo de la empresa.
- ✓ No cuenta con algún programa de gestión de riesgos.
- ✓ No existen políticas o procedimientos que ayuden la identificación de eventos.
- ✓ El sistema tecnológico no facilita es buen desarrollo de las actividades.

- ✓ No cuenta con un proceso de investigación y recuperación de documentación perdida.
- ✓ No se prevé la falta de responsabilidad profesional por parte de los clientes ante la tarea asignada.

4. Evaluación del riesgo

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ No cuenta con un programa de seguimiento para corregir errores.
- ✓ No se evidencia todas las actividades realizadas, mediante el desarrollo y archivo de documentos más importantes.
- ✓ No son identificados los riesgos potenciales para la empresa.
- ✓ No existen técnicas para evaluar el impacto de las nuevas formas administrativas.
- ✓ El recurso tecnológico que cuenta la empresa no es el adecuado para la generación de información.
- ✓ No cuenta con un plan de contingencia para salvaguardar los activos de la empresa.

5. Respuesta al riesgo

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ No existen controles para evitar algún riesgo en ventas.
- ✓ No existe supervisión sobre los clientes de la empresa cuando realizan sus compras.
- ✓ No se establecen un límite de tiempo para atender a los clientes.
- ✓ No existen controles para detectar a posibles riesgos.

- ✓ Los sistemas de la empresa no cuentan con tecnología de punta para su desempeño laboral.
- ✓ No cuenta con personal para brindar información de datos importantes de los clientes.

6. Ambiente de control

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ No existe segregación de funciones y responsabilidades.
- ✓ Las actividades de control no se cumplen con su propósito.
- ✓ No se corrigen a los objetivos establecidos en las actividades de control.
- ✓ No disponen de sistemas de información según se requiera.
- ✓ No se realizan estudios por parte de la gerencia para evitar riesgos.
- ✓ No cuenta con un manual de procesos para el manejo de la bodega.
- ✓ No cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por bodega.
- ✓ La empresa no cuenta con procesos que permitan generar información.

7. Información y comunicación

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ Los sistemas no ayudan a la adecuada gestión de control interno.
- ✓ El personal no posee información en cuanto a riesgos que se puedan generar.
- ✓ No se suministra información como manuales reglamentos programas, etc.
- ✓ No se procede a dar conocimiento al grado de cumplimiento de los objetivos.
- ✓ La información no cuenta con procesos suficientes que ayuden a la comprensión y análisis empresarial.
- ✓ Los sistemas de información no son actualizados constantemente.

8. Supervisión y monitoreo

En esta componente el nivel de confianza es de 60% y un nivel de riesgos de 40% a causa de los siguientes aspectos.

- ✓ El gerente no tiene obligación y responsabilidad para realizar la evaluación del control interno.
- ✓ No son evaluados los controles para prevenir o detectar riesgos que afectan el desarrollo de las actividades.
- ✓ No existen indicadores que ayuden monitorear el estado de los riesgos.
- ✓ No se realizan auditorías por parte de organismos de control.
- ✓ No se hacen evaluaciones de control interno.
- ✓ No cuenta con políticas o programas que determinen la causa de la debilidad del control interno.

4.4. Matriz de Riesgo

La matriz COSO nos ayuda la aplicación de las siguientes escalas.

Tabla 15

Escalas Matriz de Riesgo

Impacto	1	2	3	4	5
	Significante	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
Probabilidad	1	2	3	4	5
	Raro	Poco probable	Posible	Muy posible	Casi seguro
Riesgo	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 o más	
	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	

Fuente COSO ERM

Para la obtención de la matriz de riesgos se toma en cuenta la evaluación del control interno bajo el método de cuestionarios, donde se han determinado los riesgos en cada uno de los procesos.

Tabla 16

Matriz de Riesgo

Matriz de Riesgos							
No	Riesgo identificado	Consecuencia	Riesgo Inherente			Bajo Medio Alto	Acción de
			Im- pacto	Proba- bilidad	Riesgo		
1	No se establecen los objetivos planificados para alcanzar de acuerdo a la realidad empresarial.	Desconocimiento y no poder actuar ante un evento que pueda poner en peligro al no saber un objetivo que ayude al desarrollo de sus actividades	4	6	24	Alto	Establecer u objetivos plan alcanzar la actividades e
2	No se implementa medidas de control interno establecidas en la empresa	Desconocimiento de medidas y procedimientos de control interno.	3	4	12	Medio - Alto	Elaboración de manual de co enfocado a procedimien indicadores y
3	No se supervisa y se evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas.	Bajo rendimiento, retraso en sus actividades.	4	3	12	Medio - alto	Elaborar m procedimient todos los dep
4	No cuenta con manuales de ética y conducta para sus empleados.	No se aplica o existe desconocimiento que se debe cumplir.	3	10	30	Alto	Elaborar manu cumplir con ética
5	No se proporciona al personal de bodega la motivación necesaria	No aporta en sus actividades con un valor agregado a la empresa.	2	4	8	Medio - bajo	Realizar activi laborales c integrar y moti
6	No cuenta con establecimiento estratégico de objetivos.	Deficiencia empresarial, no conoce metas y objetivos.	4	4	16	Alto	Elaboración de manual de co enfocado a procedimien indicadores y
7	No cuenta con algún programa de gestión de riesgos.	No poder actuar por alguna situación que pueda ocurrir y poner en peligro todas sus actividades.	4	5	20	Alto	Elaboración de manual de co enfocado a procedimien indicadores y
8	El sistema tecnológico no facilita es buen desarrollo de las actividades.	No poder estar al nivel de la competencia, o falta de conocimiento del sistema.	3	4	12	Medio Alto	Adquirir u tecnológico q buen desarri actividades e
9	No existen técnicas para evaluar el impacto de las nuevas formas administrativas.	Falta de capacitación o falta liquidez.	5	4	20	Alto	Elaboración de manual de co enfocado a procedimien indicadores y

10	No cuenta con un plan de contingencia para salvaguardar los activos de la empresa	Problemas de liquidez en la empresa.	4	3	12	Medio Alto	Elaboración de manual de c enfocado a procedimientos indicadores y r
11	No existen controles para evitar algún riesgo en ventas.	Desconocimientos de controles o falta de asesoramiento de parte de jefe de ventas.	2	3	6	Medio Bajo	Elaboración de manual de c enfocado a procedimientos indicadores y
12	No cuenta con un manual de procesos para el manejo de la bodega.	Desconocimiento del manual, o falta en su aplicación del mismo.	3	2	6	Medio Bajo	Elaborar un funciones y
13	No cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por bodega.	No acatar órdenes superiores o falta conocimiento en sus actividades	2	2	4	Bajo	Que todas la productos del a sus resp autoriza
14	El personal no posee información en cuanto a riesgos que se puedan generar.	Desconocimiento de posibles riesgos en las que están sometidas de acuerdo a la evaluación de control interno.	3	4	12	Medio Alto	Elaborar manu dé informac reglamentos establecidas p
15	No existen indicadores que ayuden monitorear el estado de los riesgos.	Riesgos ocultas sin ser verificados para su identificación.	3	2	6	Medio Bajo	Elaboración de manual de c enfocado a procedimientos indicadores y r
16	No se realizan auditorias por parte de organismos de control.	Escases económico, no dan importancia.	4	4	16	Alto	Realizar audit y así poder tor posteriores conti

Fuente: Biopolymers.SA.

4.5. Resumen matriz de riesgos

Tabla 17

Resumen Matriz de Riesgos

Riesgo	Alto	Medio - alto	Medio - bajo	Bajo
No se establecen los objetivos planificados para alcanzar de acuerdo a la realidad empresarial.	X			
No se implementa medidas de control interno establecidas en la empresa.		X		
No se supervisa y se evalúa al personal en el desempeño de las actividades asignadas.		X		
No cuenta con manuales de ética y conducta para sus empleados.	X			
No se proporciona al personal de bodega la motivación necesaria.			X	
No cuenta con establecimiento estratégico de objetivos.	X			
No cuenta con algún programa de gestión de riesgos.	X			
El sistema tecnológico no facilita es buen desarrollo de las actividades.		X		
No existen técnicas para evaluar el impacto de las nuevas formas administrativas.	X			
No cuenta con un plan de contingencia para salvaguardar los activos de la empresa.		X		
No existen controles para evitar algún riesgo en ventas.			X	
No cuenta con un manual de procesos para el manejo de la bodega.			X	
No cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por bodega.				X
El personal no posee información en cuanto a riesgos que se puedan generar.		X		
No existen indicadores que ayuden monitorear el estado de los riesgos.			X	
No se realizan auditorias por parte de organismos de control.	X			

4.6. Propuesta para cada proceso

4.6.1. Propuestas para el correcto desempeño en el proceso de ventas

- ✓ Los procedimientos del proceso de ventas y deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- ✓ Todos los costos de las mercaderías vendidas además los gastos relacionados a ventas se deben clasificarse e informar correctamente.
- ✓ Las facturas, cobros y los ajustes deben aplicarse con veracidad a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- ✓ Todos los asientos contables de ingresos deben resumir y clasificarse en las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- ✓ El acceso a registros de facturación, ventas, compras y cobranza además los factores como lugares, y procedimientos del proceso debe ayudar únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la gerencia.
- ✓ Realizar los debidos monitoreo de los resultados obtenidas en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Realizar actualizaciones de los registros de los asistentes en función de la adquisición de nuevos conocimientos.
- ✓ Elaborar políticas o procedimientos que ayuden la identificación de eventos.
- ✓ Dar supervisión sobre los clientes de la empresa cuando realizan sus compras.

4.6.2. Propuestas para el correcto desempeño del proceso de contabilidad

- ✓ Los sistemas de información serán actualizados constantemente.
- ✓ Contar con un sistema que ayude a la adecuada gestión de control interno.
- ✓ Elaborar políticas claras sobre prevención de riesgos, y además debe estar plasmado la vista de todos los empleados de la empresa.
- ✓ Actualización de la estructura organizacional.
- ✓ Establecer nuevos procedimientos para determinar revisiones constantes que el gerente estime adecuado, en un proceso interno donde determine

los salarios, las vacaciones, horas extras, gastos de viaje, capacitación, e incentivos.

- ✓ Capacitar, tomar en consideración a los empleados que no desempeñe sus funciones y su tiempo fijado en el trabajo.
- ✓ Contar con un proceso de investigación y recuperación de documentación perdida.

4.6.3. Propuestas para el correcto desempeño del proceso de bodega.

- ✓ Establecer políticas para el buen manejo de inventarios.
- ✓ Verificar todos los reportes de inventarios y se encuentren en orden y con todas las disposiciones legales.
- ✓ Todos los movimientos de inventarios serán registrados adecuadamente en los kárdex correspondientes.
- ✓ Realizar conteos físicos de inventarios periódicamente.
- ✓ Analizar el listado de inventarios, que se reflejan en contabilidad.
- ✓ Al cierre de cada periodo comprobar si los inventarios se haya determinado las cantidades, precios, cálculos y existencias, cotejando con el periodo del cierre anterior.
- ✓ Analizar y revisar la existencia de nuevas cotizaciones para la compra de productos que cubran en el inventario.
- ✓ Prever la falta de responsabilidad profesional por parte de los clientes ante la tarea asignada.
- ✓ Crear indicadores que ayuden monitorear el estado de los riesgos.

4.6.4. Propuestas para el correcto desempeño de las áreas más críticas evaluados en la matriz de riesgos.

1. Establecer un manual de objetivos planificados para alcanzar las metas y actividades empresariales.
2. Elaboración de documentos, manual de control interno enfocado a riesgos con procedimientos, política, indicadores y responsables.

3. Elaborar manuales de procedimientos conjuntos en todos los departamentos.
4. Elaborar manuales de ética y cumplir con el código de ética.
5. Realizar actividades extra laborales con el fin de integrar y motivar al personal.
6. Adquirir un sistema tecnológico que facilite el buen desarrollo de las actividades empresariales.
7. Elaborar un manual de funciones y procesos para cada departamento.
8. Que todas las salidas de productos del almacén tengan sus respectivas autorizaciones.
9. Elaborar manuales donde se dé informaciones sobre reglamentos y programas establecidas por la empresa.
10. Realizar auditorías internas, y así poder tomar decisiones posteriores a la mejora continua.

4.6.5. Determinación de indicadores de gestión de riesgos.

Tabla 18

Indicadores Gestión de Riesgo

Etapa	Indicador	Propósito	Índice	Parámetro	Responsable
Identificación	Nivel de riesgos inherentes	Medir el porcentaje de riesgos inherentes que presentan las áreas	$\frac{\sum r_i}{P} \times 100$	Menor al 65%	Gerencia general
Evaluación	Nivel de riesgos inherentes críticos.	Medir el porcentaje de riesgos inherentes críticos que presentan las áreas.	$\frac{\text{Total r. Inh. criticos}}{\text{Total R. identificados}} \times 100$	Menor al 5%	Gerencia general
Evaluación	Nivel de riesgos inherentes moderados.	Medir el porcentaje de riesgos inherentes moderados que presentan las áreas.	$\frac{\text{Total R Inh. moderado}}{\text{Total R, identificados}} \times 100$	Menor al 10%	Gerencia general
Evaluación	Nivel de riesgos inherentes tolerables	Medir el porcentaje de riesgos inherentes tolerables que presentan las áreas.	$\frac{\text{Total r. Inh tolerable}}{\text{Total R identificados}} \times 100$	Menor 30%	Gerencia general
Respuesta	Nivel de riesgos controlados.	Medir el nivel de respuesta que se dan a los riesgos identificados.	$\frac{\text{Total riesgo controlado}}{\text{Riesgos totales}} \times 100$	Mayor al 95%	Gerencia general
Monitoreo	Nivel de eficiencia de controles.	Medir el grado de eficiencia que tienen las medidas mitigadoras aplicadas a los riesgos.	$\frac{\text{Total eficiencia de control}}{\text{Riesgos totales}} \times 100$	Mayor al 90%	Gerencia general

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez terminado el presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones.

- ✓ El control interno basado en COSO ERM, es un plan de organización donde se utilizan métodos y procedimientos en donde se aplican a una empresa para ayudar a salvaguardar sus activos, confirmar su razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, como también a la función administrativa y operacional, lo cual ayuda a promover la eficiencia en las operaciones, las políticas descrita por la administración.
- ✓ Al aplicar este modelo de COSO ERM, como una herramienta para un sistema de control interno o evaluar el control de Biopolymers.S.A, permitió realizar un análisis de los riesgos, para poder identificar sus objetivos y los factores más críticos de los procesos de éxito.
- ✓ Del análisis situacional aplicado utilizando la metodología planteada por David (2003) se concluye que la entidad desarrolla sus actividades en un ambiente externo muy favorable, pero sin embargo en las debilidades se pudo constatar la deficiencia en los controles administrativos.
- ✓ La aplicación de la matriz de evaluación del factor externo (EFE) que pondera el ambiente externo donde las amenazas y oportunidades dan un resultado de 2.83, que en un rango de 0 a 4, 4 implica que la entidad respondería óptimamente a estas variables sin embargo con 2.83 la entidad explota medianamente sus oportunidades y controla medianamente sus amenazas.
- ✓ En la aplicación de la matriz de evaluación del factor interno (EFI) donde las debilidades y fortalezas dan como resultado 3.07. Lo que en un rango de 0 a

4, donde los puntajes menor a 2.5 caracteriza que las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes mayor a 2.5 dan una posición interna muy sólida a las empresas, el resultado de 3.07 indica que la institución internamente es sólida.

- ✓ De la evaluación de control interno modelo COSO ERM a los tres procesos más críticos se determinó un nivel de confianza de 57% moderado y un nivel de riesgo de 43% moderado, el nivel de riesgo generado por las siguientes observaciones; no se establecen objetivos estratégicos, no cuenta con manuales de ética, no existe motivación al personal, inexistencia de un plan de gestión de riesgos, el sistema tecnológica no ayuda a las actividades empresariales, tampoco cuenta con un plan de contingencia para salvaguardar activos y la falta de indicadores que ayuden a monitorear el estado de los riesgos.

- ✓ Además en el área de contabilidad no se evalúan los riesgos que pudiera ocurrir en la elaboración de los estados financieros, por lo que pudiera existir errores o irregularidades en las operaciones registradas, y no se realizan conciliaciones periódicamente de los saldos de las diversas áreas o estados de cuenta bancaria lo cual puede repercutir y pueden alterar la razonabilidad de los estados financieros.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda la utilización de la metodología propuesta por Fred David (2003) en su libro “Administración Estratégica” para el análisis situacional de la entidad, ya que explica muy claramente cada uno de los aspectos a ser analizado para el correcto planteamiento de estrategias.

- ✓ Se recomienda la utilización y aplicación de las propuestas diseñadas en este trabajo para la empresa Biopolymers.S.A, con la finalidad de brindar un buen entendimiento y funcionalidad, además saber los conceptos de control interno, puesto que serán de mucha utilidad para un manejo de la entidad.

- ✓ Se recomienda elaborar y estructurar una base legal y normativa clara y concisa, designando atribuciones y competencias a todos los departamentos y contribuir el cumplimiento eficiente de las funciones y responsabilidades de cada área.
- ✓ Elaborar controles que ayuden a evaluar el adecuado cumplimiento y funcionamiento de las actividades de cada área y procesos, además permitan tomar decisiones correctas y oportunas.
- ✓ Instaurar el sistema de control interno de inventarios para el manejo adecuado de los productos y de su existencia en bodega.
- ✓ Redactar emitir, y entregar los códigos y manuales sobre funciones, ética, y responsabilidades a cada integrante de la entidad para que desempeñe sus actividades de forma eficiente y eficaz.
- ✓ En contabilidad diseñar un sistema de cierre mensual de operaciones que permita obtener información oportuna y confiable de las diversas unidades operativas de la entidad.
- ✓ Adquirir un sistema tecnológico que facilite el buen desarrollo de las actividades empresariales.

Bibliografía

- ACFI. (2015). *Financieros, Auditores Contadores y Consultores*.
- Ambrosone, M. (2007). COSO. *La Administracion del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos - El Enfoque COSO*.
- Ambrosone, M. (2007). COSO. *La Administracion del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos - El Enfoque COSO*.
- Aramayo, O., & Candi, R. (2005). *Manual de Planificacion Estrategica. Auditoria y Control Interno*. (2008).
- Banco Central Ecuador . (s.f.). ECUADOR.
- Biopolymers.S.A. (2011). ECUADOR.
- Blanco, Y. (2011). Auditoría integral, normas y procedimientos.
- Bobbio,, N., Matteucci, ,, & Matteucci,. (2005). MEXICO: INIONE.
- Borello, A. (2011).
- Bravo , J. (2011). *Gestion de Procesos*. Santiago de Chile: Evolucion.
- Constitución de la República. (2008). ECUADOR.
- Contraloría General del Estado . (2002).
- Cooper, Librand, & Internos, I. d. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos.
- COSO. (2004). Resumen Ejecutivo. EE UU.
- David, F. (2003). *Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- Franklin, B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*.
- Gaitan Rodriguez, E. (2004). Control Interno y Fraudes.
- Gomez, D., & López Jesus Miguel. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: Esic.
- INEC . (2014). ECUADOR .
- Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. México: LIMUSA.
- Larraín, F., & Sach, J. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. Buenos Aires: Pearson.
- M, A. (2007). *Administracion del Riesgo Empresarial*.
- Martinez, I. (2012). Definición y Cuantificación de Riesgos Financieros.
- Matteurci N y Pasquino;. (2005). *Diccionario de Politica*. Mexico: Unione.

Norma Internacional de Auditoría 315. (2011).

Normas de Control Interno . (2009).

Philip, K., & Amstrong, G. (1991).

Pinilla, J. (1996). Auditoria Operacional.

PLAN DEL BUEN VIVIR. (2013). ECUADOR.

R, A. y. (2007 2005). *Manual de Planificacion Estrategica* . Mexico: Librans e
Internio .

Sampieri, C., & Lucio. (2003). Metodología de la Investigación.

Schroeder, & David, F. (2003). ADMINISTRACION ESTRATEGICA . MEXICO:
PEARSON.

Super de Bancos y, S. (2013). ECUADOR.