



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales

INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

Proyecto De Investigación Previo a la Obtención del

TÍTULO

DE INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

TÍTULO DEL PROYECTO

APLICACIÓN DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN O MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-COSO, PARA UN EFECTIVO CONTROL SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA QUÍMICOS SAMANOX S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autor: Tcnlgo. Oscar Salazar Manzano

Tutor: MSc. Walter Franco Vera

Guayaquil, Agosto 2012

Ecuador

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro

ACEPTO:

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el Tema “**APLICACIÓN DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN O MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-COSO, PARA UN EFECTIVO CONTROL SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA QUÍMICOS SAMANOX S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por el egresado:

Oscar Xavier Salazar Manzano

0909977399

Guayaquil, a los 10 días del mes de agosto del 2012

MSc. Walter Franco Vera
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, a los 10 días del mes de agosto del 2012

Oscar Xavier Salazar Manzano

C.I. # 0909977399

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría-CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORA CIENTIFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

A nuestro padre Dios, a la memoria de mis padres (+) Don Oscar Agustín Salazar Jaramillo y (+) Doña Gregoria Cruz Manzano Arancibia; a mi esposa María Cruz Reyes y a mis hijos: Gabriela, Dennisse, Carolina y Oscar Salazar Cruz, quienes han sido la inspiración de mi dedicación y constancia a lo largo de este período de estudios

Oscar Xavier Salazar Manzano

AGRADECIMIENTO

A mis compañeras y compañeros de la Universidad Estatal de Milagro-extensión Guayaquil, por brindarme su amistad, en especial al personal docente, quienes supieron transmitir sus conocimientos y experiencias profesionales, enriqueciendo mi intelecto y formación profesional. Por otro lado, quiero agradecer al Sr. Arturo Orrantia Santos, por la confianza y apoyo incondicional brindado durante este período de estudio.

Oscar Xavier Salazar Manzano

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Licenciado

Jaime Orozco Hernández
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD
ACADÉMICA
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“APLICACIÓN DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN O MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-COSO, PARA UN EFECTIVO CONTROL SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA QUÍMICOS SAMANOX S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Guayaquil, 10 de agosto del 2012

OSCAR XAVIER SALAZAR MANZANO

C.c.: 0909977399

ÍNDICE GENERAL	Página
Carátula	i
Aceptación del tutor	ii
Declaración de autoría de la investigación	iii
Certificación de la defensa	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Cesión de derechos de autor	vii
Índice general	viii
Índice de cuadros	xii
Índice de gráficos	xv
Resumen	xviii
Astract	xix
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	5
1.1.1 Problematización	5
1.1.2 Delimitación del problema	9
1.1.2.1 Delimitación temporal	9
1.1.2.2 Delimitación espacial	9
1.1.2.3 Delimitación teórica	9
1.1.3 Formulación del problema	10
1.1.4 Sistematización del problema	10
1.1.5 Determinación del tema	10

1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivos generales de la investigación	11
1.2.2 Objetivos específicos de la investigación	11
1.3 Justificación	11
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 Marco teórico	13
2.1.1 Antecedentes históricos	13
2.1.2 Antecedentes referenciales	15
2.1.3 Fundamentación	20
2.1.3.1 Fundamentación científica de la investigación	20
2.1.3.2 Fundamentación teórica	24
2.3 Marco conceptual	37
2.4 Hipótesis y variables	40
2.4.1 Hipótesis general	40
2.4.2 Hipótesis particulares	40
2.4.3 Declaración de las variables	41
2.4.4 Operacionalización de las variables	42
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	44
3.2 La población y la muestra	50
3.2.1 Características de la población	50
3.2.2 Delimitación de la población	51
3.2.3 Tipo de muestra	52

3.2.4 Tamaño de la muestra	53
3.2.5 Proceso de selección	54
3.3 Los métodos y las técnicas	54
3.3.1 Métodos teóricos	55
3.3.2 Métodos empíricos	57
3.3.3 Técnicas e instrumentos utilizados	58
3.4 Propuesta de procesamiento estadístico de la información	61
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Análisis de la situación actual	66
4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas	85
4.3 Resultados.- Conclusiones	86
Recomendaciones	87
4.4 Verificación de hipótesis	90
CAPITULO V	
Propuesta	
5.1 Tema	92
5.2 Fundamentación	92
5.3 Justificación	102
5.4 Objetivos	105
5.4.1 Objetivo General de la propuesta	105
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta	105
5.5 Ubicación	106
5.6 Factibilidad	107
5.6.1 Organigrama estructural	108

5.6.2 Organigrama funcional	109
5.6.3 Manual de funciones	110
5.6.4. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)	140
5.6.5 Análisis de Porter	141
5.6.6 Logo y estructura de la empresa	146
5.7 Descripción de la propuesta	154
5.7.1 Actividades	178
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero	185
5.7.3 Impacto	190
5.7.4 Cronograma	191
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	192
5.8 Conclusiones	192
5.9 Recomendaciones	194

BIBLIOGRAFÍAS

ANEXOS

Anexo 1: Autorización para ejecutar la entrevista y la encuesta e instructivo

Anexo 2: Formato de la ficha de entrevista

Anexo 3: Formato de la ficha de encuesta

Anexo 4: Matriz de sistematización

Anexo 5: Directiva General del sistema de control interno para aplicación del componente de supervisión-COSO

Anexo 6: Autorización de la empresa para desarrollo proyecto investigación

Anexo 7: Análisis vertical y horizontal estados financieros y ratios financieros de la empresa Químicos Samanox S.A.

Anexo 8: Estudio técnico de factibilidad de empresa de químicos industriales

Anexo 9: Detalle de los insumos directos e inversión en activos fijos del estudio técnico de factibilidad.

Anexo 10: Certificado de la gramatóloga

ÍNDICE DE CUADROS	Página
Cuadro 1	
Operacionalización de las variables	42
Cuadro 2	
Delimitación de la población o universo	51
Cuadro 3	
Instrumentos de investigación	60
Cuadro 4	
Estándares formales, consistentes, para un efectivo control interno	67
Cuadro 5	
Modificación procedimientos de supervisión e impacto de los cambios	
Sobre control interno	68
Cuadro 6	
Efectividad continua de los controles a través de la tecnología de la	
Información	69
Cuadro 7	
Medios eficientes de recopilación y evaluación de información	
Convincente para abordar riesgos relevantes	70
Cuadro 8	
Proceso de seguimiento deficiencias de control	71
Cuadro 9	
Protocolos de comunicación de información relevante sobre control	
Interno	72
Cuadro 10	
Automatización de las actividades de control interno	73

Cuadro 11	
Actividades continuas o evaluaciones puntuales para determinar que control siguen funcionando con el tiempo	74
Cuadro 12	
Manual estándar de políticas y procedimientos de contabilidad	75
Cuadro 13	
Políticas y procedimientos contables reflejan cambios regulatorios y en el negocio	76
Cuadro 14	
Riesgos priorizados, controlados y comunicados	77
Cuadro 15	
Promoción de riesgos claves a ser monitoreados	78
Cuadro 16	
Valoración anual del riesgo manteniendo perfil del riesgo de Información financiera	79
Cuadro 17	
Grupo específico de personas desarrollan valoración general del Riesgo	80
Cuadro 18	
Verificación de hipótesis	90
Cuadro 19	
F.O.D.A. de la empresa	140
Cuadro 20	
Análisis Porter de la empresa	142
Cuadro 21	
Estado de resultado de la empresa año 1 y año 2	185

Cuadro 22	
Flujo de caja de la empresa año 1 y año 2	186
Cuadro 23	
Balance general de la empresa año 1 y año 2	187
Cuadro 24	
Ratios financieros de la empresa año 1 y año 2	188
Cuadro 25	
Cronograma	191

ÍNDICE DE GRÁFICOS	Página
Gráfico 1	
Estándares formales, consistentes, para un efectivo control interno	67
Gráfico 2	
Modificación procedimientos de supervisión e impacto de los cambios sobre control interno	68
Gráfico 3	
Efectividad continua de los controles a través de la tecnología de la información	69
Gráfico 4	
Medios eficientes de recopilación y evaluación de información convincente para abordar riesgos relevantes	70
Gráfico 5	
Proceso de seguimiento deficiencias de control	71
Gráfico 6	
Protocolos de comunicación de información relevante sobre control Interno	72
Gráfico 7	
Automatización de las actividades de control interno	73
Gráfico 8	
Actividades continuas o evaluaciones puntuales para determinar que control siguen funcionando con el tiempo	74
Gráfico 9	
Manual estándar de políticas y procedimientos de contabilidad	75
Gráfico 10	
Políticas y procedimientos contables reflejan cambios regulatorios y en el negocio	76

Gráfico 11	
Riesgos priorizados, controlados y comunicados	77
Gráfico 12	
Promoción de riesgos claves a ser monitoreados	78
Gráfico 13	
Valoración anual del riesgo manteniendo perfil del riesgo de Información financiera	79
Gráfico 14	
Grupo específico de personas desarrollan valoración general del Riesgo	80
Gráfico 15	
Ubicación satelital de la empresa	106
Gráfico 16	
Organigrama estructura general de la empresa	108
Gráfico 17	
Organigrama funcional de la empresa	109
Gráfico 18	
Logo de la empresa	146
Gráfico 19	
Nuestras certificaciones de ISO 9001 y de responsabilidad integral	149
Gráfico 20	
Esquema de lotes de terreno de la empresa	150
Gráfico 21	
Esquema área de terrenos lote “a”	151
Gráfico 22	
Esquema área de terrenos lote “b”	152

Gráfico 23	
Esquema área de terrenos lote “c”	153
Gráfico 24	
Supervisión aplicada al proceso de control interno	157
Gráfico 25	
Proceso de supervisión	158
Gráfico 26	
Objetividad del evaluador	161
Gráfico 27	
Diseño de la supervisión y progreso de la implantación	163
Gráfico 28	
Flujo procedimiento automatizado de supervisión	177
Gráfico 29	
Proceso monitoreo continuo	178



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

Proyecto De Investigación Previo a la Obtención del

TÍTULO
DE INGENIERO EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

TÍTULO DEL PROYECTO

APLICACIÓN DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN O MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-COSO, PARA UN EFECTIVO CONTROL SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA QUÍMICOS SAMANOX S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Autor: Oscar Xavier Salazar Manzano

RESUMEN

Según comité COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en las dos últimas décadas, empresas de todo el mundo han invertido muchos recursos (tiempo y dinero) en mejorar la calidad de sus sistemas de control interno, y no todas prestan a la **supervisión** la atención suficiente para asegurar que el sistema funciona razonablemente de forma continua en el tiempo. Esto, según COSO, pone en peligro la **eficacia** de todo el sistema de control. El I.A.I. de España lanzó el 27-01-2010 edición en castellano de la última guía publicada por COSO: Guía de Supervisión de sistemas de Control Interno. El 27-09-2010 el I. A. I. de Ecuador publica y difunde versión en español de la guía antes referida. Esta contempla la implementación, integrando la supervisión, como parte de las actividades diarias de la empresa. Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de control interno a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos eventuales **riesgos**. Las operaciones de supervisión se materializan de dos formas: actividades **continuas** o evaluaciones **puntuales**. Para ello es esencial adoptar un programa de administración del control interno impulsado por los ejecutivos de toda la empresa, establecer un programa formal de administración del riesgo, contar con tecnología apropiada para el monitoreo del control y la información que le está relacionada,

SUPERVISIÓN CONTINUA PUNTUAL EFICACIA

SISTEMA CONTROL INTERNO RIESGOS



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-CPA

Research Project Prior to obtaining

ENGINEER IN ACCOUNTING AND AUDIT-CPA

PROJECT TITLE

APPLICATION OF MONITORING OR COMPONENT SYSTEM MONITORING-COSO INTERNAL CONTROL FOR AN EFFECTIVE CONTROL OVER FINANCIAL REPORTING CHEMICAL COMPANY SA SAMANOX., CITY OF GUAYAQUIL

Author: Oscar Xavier Manzano Salazar

SUMMARY

According to committee COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) in the last two decades companies worldwide have invested considerable resources (time and money) to improve the quality of their **internal control** systems, and not all lend themselves to the supervision enough care to ensure the system works reasonably continuously over time. This, COSO, jeopardizes the **effectiveness** of any control system. The I.A.I. of Spain launched on 27-01-2010 Castilian edition of the latest guidance issued by COSO Guide Monitoring Internal Control **Systems**. The I. on 27-09-2010 A. I. of public and disseminates Ecuador Spanish version of the guide referred to above. This includes the implementation, integrating **monitoring**, as part of everyday business activities. It is essential that you review and update the address periodically internal control system in order to adapt it to new realities and new potential **risks**. The monitoring operations are realized in two ways: **continuing** activities or assessments **on time**. This is essential to adopt a management program of internal control driven executives across the enterprise, establish a formal program of risk management, have appropriate technology to monitor and control the information that is related,

CONTINUOUS MONITORING POINT EFFICIENCY

INTERNAL CONTROL SYSTEM RISKS

INTRODUCCIÓN

La implementación del control interno tiene como finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de controles erróneos en el procesamiento de las transacciones y manejo de activos correspondientes. La mayoría de las empresas no poseen la asistencia técnica, ni los conocimientos básicos de control interno para alcanzar un crecimiento y desarrollo empresarial, tanto administrativo como operativo, esto ha conllevado a que en la mayoría de éstas no existan procesos establecidos para realizar sus actividades que les permitan tener un eficiente control en sus operaciones.

QUÍMICOS SAMANOX S.A. es una empresa que se fundó en el año de 1978, ante la necesidad del mercado industrial ecuatoriano de un abastecimiento confiable de productos químicos, con una plana inicial de aproximadamente 50 personas, entre empleados y obreros.

Gracias a la experiencia y conocimiento acumulado a lo largo de 33 años de actividades en el mercado ecuatoriano, QUIMICOS SAMANOX S.A. ha logrado consolidarse como una de las empresas líderes en la provisión de insumos químicos a la industria ecuatoriana teniendo entre sus clientes a las principales plantas de tratamiento de agua potable, productores nacionales de bebidas gaseosas, productores de detergentes, fabricantes de pinturas, aceiteras, servicios petroleros, metalúrgicas, entre otros.

En sus inicios manejar los controles de esta empresa era sencillo debido a la magnitud de sus operaciones, en principio solo importaba y comercializaba soda cáustica líquida y luego incluyó a varios productos que tenían un mercado de un volumen relativamente alto. Actualmente QUIMICOS SAMANOX S.A. cuenta con una amplia gama de productos; sin embargo, transcurrido el tiempo sus operaciones han alcanzado un crecimiento notable (instalación y puesta en marcha de su propia planta de producción automatizada de cloro-soda, edificar nuevas áreas de almacenaje y aumentar la flota de transporte propios para

despacho), por lo tanto los controles que se manejan son aún mayores, de tal forma que es más difícil para la administración supervisar de manera eficiente las operaciones de todos los departamentos.

Esta investigación pretende desarrollar una estructura de control Interno, de acuerdo al sistema COSO ¹ que en lo sucesivo pueda ser utilizada por las empresas industriales del país como una herramienta para aplicación eficiente de sus procesos tomando como base uno de los cinco grandes componentes del Control Interno según sistema COSO, como es:

- Supervisión o Monitoreo

La poca comprensión y utilización del componente de Supervisión del Informe COSO (COSO Internal Control – Integrated Framework²), hace que la empresa tenga una supervisión del sistema de control interno poca efectiva en algunas áreas, no haga utilización completa de los resultados para respaldar sus conclusiones sobre la efectividad del control interno, sobre todo aquellos asociados a la efectividad del control interno de la información financiera.

Al no contar la empresa con sistemas efectivos de control interno, no supervisan su efectividad en el tiempo. El componente de Supervisión-COSO, está diseñada para reconocer y maximizar la utilización de la supervisión cuando sea efectiva y a aumentar la supervisión en aquellas áreas que la requieran, así como, asistir a la empresa en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control y ofrecer una orientación práctica que ilustre la manera de incorporar la supervisión como parte de los procesos de la organización de control interno.

El modelo de Control interno propuesto por COSO implica a toda la organización: desde el Consejo y la Alta Dirección que son quienes tienen que

¹ **C.O.S.O.:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).

² COSO Internal Control- Integrated Framework: Marco Integrado de Control Interno COSO

sentar las bases y generar la cultura de Control Interno hasta el resto de los profesionales que trabajan en la empresa.

El tipo de investigación que utilizaremos en este estudio, es la investigación acción - participación, que consiste en producir conocimiento y sistematizar las experiencias sobre la estructura de supervisión o monitoreo del sistema de control- COSO a fin de mejorar la efectividad del control interno sobre la información financiera.

La estructura general de este proyecto está contenida en cinco capítulos, cuya descripción breve es la siguiente:

Capítulo I.- Se llevó a cabo la problematización, se analizaron la situación conflicto, las causas y consecuencias que se producen; delimitación, formulación y sistematización del problema; los objetivos generales y específicos; la justificación e importancia.

Capítulo II.- Este es el más extenso, se describe el marco teórico, antecedentes del problema presentado, se realiza un planteamiento de diferentes fundamentaciones científicas y teóricas; evaluaciones basadas en consultas bibliográficas, definiciones y conceptos, sus definiciones conceptuales, así como las hipótesis general y particulares, declaración y operacionalización de las variables

Capítulo III.- Se describe la metodología de la investigación diseñada, se realiza bajo las características de una Investigación aplicada y de campo; pues, su objetivo es la utilización del componente de supervisión del sistema de control interno según informe COSO, para un efectivo control de la información financiera, considerándolo como un proyecto factible. En esta parte, también se indican las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información tales como la entrevista y la encuesta, se detalla la operacionalización de las variables; se explica brevemente las técnicas de recolección de datos, además de los requisitos cumplidos para dar al trabajo validez y confiabilidad.

Capítulo IV.- Se presenta análisis e interpretación de resultados, análisis de la situación actual; conclusiones y recomendaciones, verificación de hipótesis.

Capítulo V.- En este punto se describe la propuesta, es decir la fundamentación y justificación del proyecto a partir de las conclusiones obtenidas, los objetivos de la propuesta, ubicación donde llevará a efecto la propuesta, factibilidad, descripción de la propuesta, impacto y lineamiento para evaluar la propuesta.

Finalmente se indican las referencias bibliográficas y los anexos que sirven de apoyo adicional sobre los diferentes aspectos tratados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Problematización

Situación conflicto

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementa la complejidad de las operaciones, el número de empleados y las cifras de ventas.

Cuando la estructura organizativa de la empresa se caracterizaba porque la propiedad y dirección coincidían en la misma persona, tan solo era necesario la implementación de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger los activos de pérdidas; posteriormente y como consecuencia de una mayor complejidad de las empresas, se requirió la introducción de nuevas técnicas de dirección que permitieron que los administradores de éstas, aplicaran dichas técnicas.

La implementación del control interno tiene como finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de controles erróneos en el procesamiento de las transacciones y manejo de activos correspondientes.

La mayoría de las empresas no poseen la asistencia técnica, ni los conocimientos básicos de control interno para alcanzar un crecimiento y desarrollo empresarial, tanto administrativo como operativo, esto ha conllevado a que en la mayoría de éstas no existan procesos establecidos para realizar sus actividades que les permitan tener un eficiente control en sus operaciones.

Para el caso práctico, QUIMICOS SAMANOX S.A. es una empresa que se fundó en el año de 1978, ante la necesidad del mercado industrial ecuatoriano de un abastecimiento confiable de productos químicos, con una plana inicial de aproximadamente 50 personas, entre empleados y obreros.

Gracias a la experiencia y conocimiento acumulado a lo largo de 33 años de actividades en el mercado ecuatoriano, QUIMICOS SAMANOX S.A. ha logrado consolidarse como una de las empresas líderes en la provisión de insumos químicos a la industria ecuatoriana teniendo entre sus clientes a las principales plantas de tratamiento de agua potable, productores nacionales de bebidas gaseosas, productores de detergentes, fabricantes de pinturas, aceiteras, servicios petroleros, metalúrgicas, entre otros.

En cada uno de los segmentos en que participa mantiene alta cobertura de mercado como por ejemplo; producción de químicos para el tratamiento de agua potable 80%, diluyentes y solventes 40%, otros productos químicos 30%.

El 100% de las ventas que realiza la empresa corresponden a productos químicos importados cuyos precios son fijados por el mercado internacional. El 45% de los productos de la empresa son de naturaleza industrial, elaborados en el país, por lo que sus precios tienden a ser menores a los de los productos importados.

En sus inicios manejar los controles de esta empresa era sencillo debido a la magnitud de sus operaciones, en principio solo importaba y comercializaba soda caústica líquida y luego incluyó a varios productos que tenían un mercado de un volumen relativamente alto.

Actualmente QUIMICOS SAMANOX S.A. cuenta con una amplia gama de productos, con más de 80 artículos; sin embargo, transcurrido el tiempo sus operaciones han alcanzado un crecimiento notable (instalación y puesta en marcha de su propia planta de producción automatizada de cloro-soda, edificar nuevas áreas de almacenaje y aumentar la flota de transporte propios para despacho), por lo tanto los controles que se manejan son aún mayores, de tal

forma que es más difícil para la administración supervisar de manera eficiente las operaciones de todos los departamentos.

Cada departamento conoce sus responsabilidades las cuales, en algunos casos, han sido asignadas verbalmente, con controles que no se encuentran formalizados a través de un documento o son menos formales, o, en su defecto, no cuenta con estándares, consistentes, para las actividades de control interno bajo las cuales cada departamento desarrolle sus actividades. Muchos de los procedimientos aplicados por los empleados han sido aprendidos a través de la práctica, debido a que no se cuenta con programas de capacitación en control interno, que de existir permitirían que se contara con personal mejor entrenado y con la tecnificación necesaria para echar a andar procesos más sofisticados.

Causas del problema, consecuencias

La implantación de un sistema de Control Interno ha adquirido especial importancia y se va ampliando sus ámbitos de aplicación en la medida que el incremento de la dimensión empresarial ha supuesto un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en las empresas.

Según la situación problemática antes descrita, esta investigación pretende desarrollar una estructura de control Interno, de acuerdo al sistema COSO ³ que en lo sucesivo pueda ser utilizada por las empresas industriales del país como una herramienta para la aplicación eficiente de sus procesos tomando como base uno de los cinco grandes componentes del Control Interno según sistema COSO, como es:

- Supervisión o Monitoreo

³ **C.O.S.O.:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)

La poca comprensión y utilización del componente de Supervisión del Informe COSO (COSO Internal Control – Integrated Framework⁴), hace que la empresa tenga una supervisión del sistema de control interno poco efectiva en algunas áreas, no haga utilización completa de los resultados para respaldar sus conclusiones sobre la efectividad del control interno, sobre todo aquellos asociados a la efectividad del control interno de la información financiera.

Al no contar la empresa con sistemas efectivos de control interno, no supervisan su efectividad en el tiempo.

El componente de Supervisión-COSO, está diseñada para reconocer y maximizar la utilización de la supervisión cuando sea efectiva y a aumentar la supervisión en aquellas áreas que la requieran, así como, asistir a la empresa en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control y ofrecer una orientación práctica que ilustre la manera de incorporar la supervisión como parte de los procesos de la organización de control interno.

La implementación de la supervisión del sistema de control interno ayudará a la Alta Dirección y Auditores Internos, para que reconozcan la supervisión efectiva donde exista y tengan en cuenta sus resultados con respecto a sus responsabilidades.

En aquellas áreas donde la supervisión carece de efectividad, permita la identificación y subsanación de debilidades, encaminándola hacia el logro de su efectividad. En este sentido, la empresa podrá mejorar la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer una garantía razonable sobre la consecución de los objetivos de la empresa, caso contrario, no se podría minimizar los fallos de control interno y los errores de defectos que requieran ser corregidos, y mejorar la calidad y fiabilidad de la información que se emplea en la toma de decisiones.

⁴COSO Internal Control- Integrated Framework: Marco Integrado de Control Interno COSO

El componente de supervisión-COSO reconoce que los riesgos cambian con el tiempo y que la Alta Dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de abordar nuevos riesgos, y en este reconocimiento la Alta Dirección vuelve a considerar el diseño de controles cuando se modifican los riesgos., y que los controles que han sido diseñados para disminuir los riesgos a un nivel aceptable continúan funcionando de forma efectiva.

1.1.2. Delimitación del problema

1.1.2.1 Delimitación Temporal

Se realizará un estudio para determinar la posibilidad de aplicar el Sistema COSO para un adecuado Control Interno; la cual se hará tomando como base los procesos que la empresa realiza en sus actividades. Este estudio pretende realizarse en un tiempo de 4 semanas contadas a partir de la última semana de junio del año dos mil doce.

1.1.2.2 Delimitación Espacial

El enfoque principal de este estudio son las empresas líderes en la provisión de insumos químicos a la industria ecuatoriana, con aplicación práctica en la empresa QUIMICOS SAMANOX S.A., ubicada en el km. 16.5 vía Daule, de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, la misma que cuenta con una plana de 240 colaboradores (entre empleados y obreros) y una cartera aproximada de 1100 clientes; entidad a la que se propone la aplicación del sistema de Supervisión o Monitoreo COSO.

1.1.2.3 Delimitación Teórica

La información teórica estará basada en el informe emitido por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION; creado en Estados Unidos en el año de 1985 bajo la sigla COSO. El Informe COSO (nombrado así en honor al grupo de Instituciones creadoras) fue

publicado en los Estados Unidos en el año de 1992 considerando que como parte de la globalización y la integración de procesos en los países ha venido a constituirse en un marco de referencia de aplicación internacional por los beneficios que su implantación proporciona.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación del componente de supervisión o monitoreo del sistema de control interno-COSO contribuye a un efectivo control sobre la información financiera en las empresas líderes en la provisión de insumos químicos a la industria ecuatoriana, con aplicación práctica en la empresa QUÍMICOS SAMANOX S.A., de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas?

1.1.4. Sistematización del problema

¿Cómo se podría minimizar los fallos de control interno y errores de defectos que requieran ser corregidos?

¿De qué manera se puede mejorar la efectividad del control de la información que se emplea en la toma de decisiones?

¿Cómo influye en el diseño de controles, los riesgos que cambian con el tiempo?

¿De qué manera los controles diseñados disminuyen los riesgos y funcionan de forma efectiva?

1.1.5. Determinación del tema

Aplicar el componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno -COSO, para un efectivo control sobre la información financiera para la toma de decisiones en las empresas líderes en la provisión de insumos químicos a la industria ecuatoriana, caso práctico en la empresa QUIMICOS SAMANOX S.A., de la Ciudad de Guayaquil.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General de la investigación

- Realizar un análisis que permita conocer de qué manera se podría mejorar la efectividad de los sistemas de control de la empresa QUÍMICOS SAMANOX S.A. valiéndose de encuestas, entrevistas, pronunciamientos y demás técnicas de investigación para obtener una mayor eficiencia y efectividad de la información financiera.

1.2.2. Objetivos Específicos de la investigación

- Identificar cuáles son las fallas de control interno y errores, utilizando técnicas pertinentes.
- Conocer qué tipo de información se utiliza para la toma de decisiones, valiéndose de entrevista y técnica de investigación documental.
- Identificar si los cambios repercuten en la capacidad de advertir riesgos generados por nuevas circunstancias.
- Realizar un análisis que permita conocer los controles establecidos para la disminución de riesgos.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar la siguiente investigación, por la necesidad en las empresas de contar con estructuras de control interno que les permita manejar sus operaciones eficientemente y, a la vez visualizar con mayor claridad los riesgos que puedan generarse; ha conducido a que éstas busquen de alguna manera aplicar control en el desarrollo de sus actividades. Así como también, establecer lineamientos que les facilite en términos generales la toma de decisiones, y a la vez poseer una estructura de control interno donde los riesgos puedan visualizarse con mayor facilidad.

La modalidad de investigación corresponde a la investigación científica y participativa, puesto que, la aplicación del sistema de Supervisión o Monitoreo –COSO- es un proceso técnico - científico e integral – continuo.

Considero que esta investigación, por su naturaleza, se realiza bajo las características de una Investigación aplicada, pues, su objetivo es mejorar la efectividad de los sistemas de control de la empresa, la cual tiende a modificar una realidad presente con finalidad práctica; e, investigación bibliográfica-documental, ya que se realiza a través de consulta (libro, consultas en internet, registros, etc.), pronunciamientos y marcos de referencias existentes.

El grado de profundidad de este trabajo se expresa a través de la investigación exploratoria, la cual constituye una investigación preliminar en la que realizaremos la observación inmediata del área y de los elementos constitutivos de lo que vamos a investigar, cuyas funciones específicas son: formular problemas, aclarar conceptos, reunir información y familiarizar al investigador con el fenómeno que se desea examinar. La investigación preliminar se realiza a través del estudio de la documentación y de contactos directos; por medio de la investigación explicativa, por cuanto determina la relación entre causa y efecto, entre antecedentes y consecuentes de hechos y fenómenos socio-naturales.

En el caso de QUÍMICOS SAMANOX S.A., de la ciudad de Guayaquil; esta es una empresa; como se mencionó en la situación problemática de este estudio, con controles que no se encuentran formalizados a través de un documento o son menos formales, o, en su defecto, no cuenta con estándares, consistentes, para las actividades de control interno, impulsado por los ejecutivos, para toda la empresa, de acá surge la necesidad de crear una estructura de control interno que contribuya a que los encargados cuenten con una herramienta que les permita conocer sus responsabilidades, desarrollar procesos oportunamente, regirse bajo lineamientos, conocer los riesgos a los que se enfrenta la compañía al no realizar en el momento preciso sus actividades, de tal forma que se cumplan los grandes objetivos del Sistema COSO, como son:

- Eficacia y Eficiencia en las Operaciones,
- Confiabilidad de la Información Financiera y
- Cumplimientos de las Leyes, Reglamentos y Políticas.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÒRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

El comité COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ha observado que a pesar de que en las dos últimas décadas empresas de todo el mundo habían invertido muchos recursos (tiempo y dinero) en mejorar la calidad de sus sistemas de control interno, no todas prestaban a la supervisión la atención suficiente para poder asegurar que el sistema funcionaba razonablemente bien de forma continuada en el tiempo. Esto, según COSO, pone en peligro la eficacia de todo el sistema de control. COSO cree que una adecuada supervisión conduce a mejoras en la organización en dos aspectos:

- Al anticipar su identificación, minimiza los fallos de control interno y los errores o defectos que deban ser corregidos,
- Mejora en la calidad y la fiabilidad de la información que se usa para la toma de decisiones.

También, porque después de haber observado que algunas empresas contaban con una supervisión efectiva en algunas áreas, no hacían una utilización completa de los resultados para respaldar sus conclusiones sobre la eficacia y eficiencia del control interno, sobre todo aquellos asociados a la efectividad del control interno de la información financiera; por el contrario, añadían procedimientos superfluos, y a menudo innecesarios, diseñados para evaluar unos controles en los que la dirección ya contaba con suficiente respaldo a través de sus actividades existentes de supervisión.

El modelo de Control interno propuesto por COSO implica a toda la organización: desde el Consejo y la Alta Dirección que son quienes tienen que sentar las bases y generar la cultura de Control Interno hasta el resto de los profesionales que trabajan en la empresa.

El Marco COSO hace hincapié en el hecho de que las empresas que cuenten con sistemas efectivos de control interno supervisen su efectividad en el tiempo –de la misma manera que una empresa manufacturera supervisa efectividad continua en sus procedimientos de producción.

También sirve de ayuda a las empresas a reconocer y maximizar la utilización de la supervisión cuando sea efectiva, a aumentar la supervisión en aquellas áreas que requieran una mejor, asistir a las empresas en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control y ofrecer una orientación práctica que ilustre la manera de incorporar la supervisión como parte de los procesos de la organización de control interno.

El Comité COSO desde su creación en 1985 está conformado por las siguientes organizaciones profesionales de presencia global: el Instituto de Auditores Internos (IIA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), los Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI) y el Instituto de Contadores de Gestión (IMA).⁵

La misión de COSO es proveer liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos de trabajo y guías de orientación sobre gestión de riesgo corporativo, control interno y disuasión del fraude, diseñados para mejorar el desempeño institucional, el gobierno corporativo y reducir la presencia de fraude en las organizaciones.

⁵ Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno, Instituto de Auditores Internos de Ecuador, página 3

En cumplimiento de su misión, COSO ha emitido, entre otros, los siguientes documentos que son parte fundamental de su valioso aporte al fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos en muchas organizaciones alrededor del mundo:

- Control Interno – Marco Integrado (1992)
- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (2004)
- Control Interno sobre la información financiera – Guía para pequeñas empresas cotizadas (2006)
- Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno (2009)

2.1.2 Antecedentes referenciales

Con el fin de fortalecer el estudio del marco de control postulado a través del Informe COSO, consultamos repositorios de trabajos de investigación similares a este tema. Así tenemos:

1)

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Título: Diseño de un manual de control interno para el área contable de la empresa molinos el Fénix de la ciudad de Riobamba⁶

Autor: Huilca Álvarez, Sofía Daniela

Palabras clave: Manual De Control Interno
Molinos El Fénix

Fecha de publicación: 30-jul-2010

Resumen: El presente trabajo investigativo es el Diseño de un Manual de Control Interno para el Área Contable de la Empresa Molinos el Fénix de la Ciudad de Riobamba, siendo su objetivo principal diseñar un sistema adecuado de control interno que proporcione a la compañía una herramienta para el fortalecimiento de su Área Contable. Se utilizó la metodología de narraciones, descripciones, cuestionarios, flujogramas y se realizó la identificación de componentes, subcomponentes y funciones para poder determinar el propósito, alcance, definiciones, abreviaturas, responsabilidades y procedimientos, encuestas, entrevistas, observación directa, bibliografía y páginas web. Se realizó la descripción de cada uno de los procesos contables que tiene la empresa con el fin de ir determinando los controles necesarios para así evitar posibles fraudes o falencias humanas y la pérdida de recursos económicos salvaguardando los activos de la misma. Se concluye con que la única alternativa eficaz para prevenir daños contables en la empresa vinculados con una falta de control oportuno, es implementar en un corto plazo el presente manual de control, así como una evaluación permanente que le permita a la empresa detectar oportunamente riesgos innecesarios y tomar medidas de control oportunas.

⁶ URL: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/hdl.handle.net/123456789/428>

2)

Universidad: Escuela Superior Politécnica del Litoral

Título: Propuesta para implantar un Sistema de Control Interno para el Departamento de Crédito y Cobranzas de una Empresa en el Sector Privado⁷

Autor: Espín Beltrán, Karla
Pactong, Ramón

Palabras clave: Control Interno
Riesgo

Fecha de publicación: 5-mar-2009

Resumen: El presente trabajo contiene la alternativa de mejoramiento del control interno en una empresa del sector privado, teniendo como principal objetivo motivar a los directivos de las empresas a mejorar su sistema de control interno. En este artículo se detalla todo lo concerniente a los componentes, técnicas, evaluación, principios del control interno, así como la evaluación de riesgos ya que en el desarrollo del proyecto es imprescindible seguir estos lineamientos para que la propuesta cumpla con las expectativas de la empresa en tener una sistema de control interno en el departamento de crédito y cobranzas capaz de reducir fraudes, costos y aumentar seguridades y beneficios económicos. Al tener el entorno necesario se comenzó con el trabajo de realizar la propuesta del sistema de control interno; analizando el entorno operativo de la empresa para conocer su necesidad de cambio en esta etapa; se dieron lineamientos de evaluación de la información que se obtiene del cliente, para así proveer de criterios financieros que ayuden a otorgar eficazmente el crédito. Se establecieron factores de riesgos relativos tanto a la actividad económica del cliente como al prestatario. En lo concerniente a cobranzas se establecieron control y formas de liquidación de la cartera; formas concesión de descuentos. Se crearon funciones para el personal y políticas generales para el proceso de cobranzas.

⁷ URL:<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2081>

3)

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Título: Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Aplicando la nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el 2009.⁸

Autor: Vega Flor, Jessy Gabriela

Palabras clave: Manual De Control Interno
Departamento Financiero (Espoch)
Normativa Y Herramientas Informáticas Que Rigen
Para El Sector Publico

Fecha de publicación: 29-jul-2010

Citación: UDFADE;82T00017

Resumen: El presente trabajo es el Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Riobamba, aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el sector público en el año 2009. Para que sea factible la utilización del manual se describen los procedimientos para Compras, Anticipo Sueldo, Avance de Obra, Horas Clase, Becas y Salarios, con ayuda de flujogramas haciéndolo de fácil comprensión. En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades. El control interno siendo un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

⁸ URL:<http://hdl.handle.net/123456789/408>

4)

Universidad: Universidad Politécnica Salesiana

Título: Diseño de procesos organizacionales y establecimiento de lineamientos de control interno aplicados a la empresa Ceducar en el año 2011⁹

Autor: Lozano Celleri, Ana Gianella
Correa Anchundia, Isabel Estefanía

Palabras clave: Diseño de procesos organizacionales
Control interno
Empresa Ceducar
Administración del riesgo

Fecha de publicación: 15-dic-2011

Editorial: Universidad Politécnica Salesiana

Resumen: Objetivo General Diseñar procesos organizacionales y establecer lineamientos de control interno mediante el modelo ERM (Enterprise Risk Management) para una adecuada administración del riesgo. Objetivos Específicos } Diseñar un manual de procesos y procedimientos que permita elevar la posición competitiva de la empresa. } Establecer lineamientos de control interno para una adecuada administración del riesgo. Para lograr desarrollar el diseño de procesos organizacionales y establecimientos de lineamientos de control interno en la Escuela de Conducción CEDUCAR hemos realizado los siguientes pasos: • Fase I: Conocimiento del negocio. } Efectuar el conocimiento del negocio a través de entrevistas y el análisis FODA. } Establecer los objetivos organizacionales conociendo la misión y visión de la empresa. • Fase II: Identificación de riesgos y controles. } Elaborar cuestionarios estructurado para una mejor visualización de actividades que se generan en la empresa. } Analizar el sistema de control interno determinando la probabilidad e impacto de los riesgos. • Fase III: Establecer actividades de control. } Establecer actividades de control que permitan mitigar los riesgos existentes para la consecución de los objetivos de la organización. • Fase IV: Diseño de los procesos organizacionales. } Diseñar procesos organizacionales con el fin de mejorar la ejecución de sus actividades. En conclusión la Escuela de Conducción Ceducar muestra bajo niveles de control interno y una inadecuada segregación de funciones por ser una empresa pequeña no cuenta con manuales de procedimientos y lineamientos de controles internos bien identificados y definidos. Por ello en este proyecto se han sugerido actividades de control que son la base para el desarrollo del manual de procedimiento que lograra que la empresa mejore sus operaciones y administre los riesgos en forma correcta y oportuna. La implementación del manual de procedimiento delimitará las funciones del personal por lo cual permitirá una correcta y adecuada segregación de funciones de la organización delegando responsabilidad y autoridad entre los entes.

⁹ URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1640>

5)

Universidad: Universidad Politécnica Salesiana

Título: Sistema de control interno Administrativo, financiero contable para “speseg” especialistas en seguridad privada Cía. Ltda., de la Ciudad de Quito Provincia de Pichincha.¹⁰

Autor: Cisneros, Myriam
Mónica, Hernández L

Palabras Servicio Seguridad Privada

clave: Gestión Administrativa Financiera
Situación Empresarial
Estado Administrativo Financiero
Actividades De Control
Sistema Control Interno Administrativo Financiero

Fecha 8-abr-2011
publicación:

Resumen: La compañía “Speseg” Especialistas en Seguridad Privada Cía. Ltda.”, para prestar el servicio de Seguridad Privada acorde a las exigencias de la actualidad, debe participar en el mercado con una gestión administrativa y financiera fortalecida de manera que su situación empresarial se perfeccione constantemente, para no correr el riesgo de quedar anulada. En tal virtud la atención y trabajo se centró en la necesidad de realizar un diagnóstico situacional de la compañía, con el fin de describir el estado administrativo financiero real de la misma y de esta manera proponer la solución acorde a sus necesidades para ello se realizó una investigación con base a la aplicación de las técnicas de investigación como encuestas a los diversos niveles de la compañía, entrevistas y observación directa para establecer factores como: conocimiento y cumplimiento de obligaciones, planificación, coordinación, comunicación, ambiente de control, actividades de control, establecimiento de funciones y responsabilidades entre otros, que determinan la calidad de gestión administrativa que tiene la compañía y recoger criterios de aspectos relevantes del control interno; así se identificó el problema principal como es "La inexistencia de un Sistema de Control Interno Administrativo, Financiero Contable". Consecuentemente el objetivo fue investigar las bases teóricas con las cuales se describen los conceptos primordiales que fundamentan la propuesta de implementar un Sistema de Control Interno Administrativo Financiero Contable, objetivo principal de este trabajo de grado, con el propósito de mejorar la gestión que lleva a cabo la compañía y así solucionar la realidad empresarial en la que se encuentra. Es así que la propuesta plantea el diseño y aplicación de manuales tanto de funciones, análisis y clasificación de puestos, como contable, y el reglamento interno de trabajo realizados sobre la base de los requerimientos de la compañía de manera que permitan organizar y mejorar la ejecución de actividades de todo el recurso humano que la integra ya que en ellos están establecidas de manera objetiva las funciones, responsabilidades y autoridad, las políticas y procedimientos financieros a seguir, así como también la normativa que rige las actividades dentro y fuera de la compañía permitiendo al personal tener un conocimiento claro

¹⁰ URL: <http://hdl.handle.net/123456789/457>

2.1.3 Fundamentación

2.1.3.1. Fundamentación científica de la investigación

La investigación científica comienza con la observación parcial o experiencia personal. Las observaciones son formuladas mediante hipótesis primarias o enunciados singulares, totalmente libres de prejuicios mentales, describiendo un determinado acontecimiento o estado de las cosas en un lugar y un momento prefijados. Los enunciados singulares (particulares) derivan en enunciados universales (generales).

Mediante el procedimiento se llega a la elaboración de teorías generales que se someten a contrastación por medio de un método adecuado de observación o experimentación para verificar sus implicaciones. Si la contrastación tiene éxito se acepta la teoría; de otro modo se rechaza.

El empirismo o positivismo lógico construyó una doctrina sobre la estructura lógica del conocimiento científico. De esta manera, se distinguió, o al menos se propuso distinguir, la ciencia de la metafísica, basándose en un criterio epistemológico de significatividad cognoscitiva.

Los principios originales del positivismo lógico, son los siguientes:

- El principio del Empirismo; según el cual todo conocimiento (no analítico) depende de la experiencia, y
- El principio del significado cognoscitivo; de acuerdo con el cual la significación cognitiva de un enunciado es tal, solo si es analítico o auto contradictorio (como en el caso de las ciencias formales como la lógica y las matemáticas) o puede ser verificado experimentalmente.

El positivismo lógico estableció como meta alcanzar los siguientes objetivos fundamentales:

- Dar a la ciencia una base positiva y

- adoptar el análisis lógico del lenguaje, de los conceptos de la ciencia empírica (y mediante estos recursos demostrar la inutilidad de la metafísica).

El positivismo lógico pretendía alcanzar sus objetivos mediante su particular método científico que constaba de dos factores: la verificación empírica y el análisis lógico del lenguaje.

El positivismo, como manifestación expresa del empirismo, nace lógicamente en este marco.

La escuela del pensamiento positivo, enfoca la contabilidad en forma sistemática en base a una rigurosa lógica y correspondencia empírica poniendo el énfasis en la neutralidad o ausencia en juicios de valor en lo referente a los acontecimientos de control interno.

En teoría positiva, la formulación de postulados está libre de connotaciones subjetivas, como pueden ser factores psicológicos, determinación de objetivos específicos, etc. Y de esta manera el análisis de los hechos es completamente objetivo, en el sentido que cualquier persona, utilizando los mismos datos y aplicando las mismas reglas lógicas, llegan a las mismas conclusiones.

La supervisión del sistema de control interno es un proceso de descubrir, recoger hechos y como tal no difiere de otras ciencias científicas, y prosigue más adelante que la búsqueda o terminación de los objetivos en el campo de control esta fuera de su estructura teórica justificando que ello encierra juicios de valor, y por tanto es necesario considerarlos como datos para que el control sea completamente neutral.

En materia de control interno la discusión se centra en cómo llegar a la certeza de los enunciados universales. Tradicionalmente al positivismo se le ha atribuido el método inductivo, que consiste en sacar conclusiones generalizadas de observaciones y mediciones detalladas; estas generalizaciones están sujetas a confirmación o refutación posterior.

En control interno, el procedimiento inductivo comprende la realización de observaciones de datos financieros referentes a empresas. Si es posible hallar relaciones recurrentes, pueden formularse generalizaciones y principios.

De este modo pueden deducirse nuevas ideas y principios, particularmente si el investigador no se deja influir por los principios y prácticas actuales. Una vez formuladas las generalizaciones o principios es necesario contrastar la validez de las mismas, a través del proceso lógico del enfoque deductivo.

El método inductivo en su aplicación al positivismo es riguroso en cuanto a la determinación de lo que “es”, “era”, o “será”, apareciendo en ciertas ocasiones algo borroso con lo que “debería ser”, cuestión esta última propia del normativismo.

Llegado a este punto, es conveniente señalar los componentes metodológicos de toda ciencia empírica:

- observación y experimentación del diseño.
- Descripción cualitativa y cuantitativa.
- generalización.
- Análisis.
- interpretación y construcción del modelo.
- Comprobación y revisión.

La observación del control en general, así como los propios objetivos y experimentos de la observación han de ser seleccionados en base a elecciones subjetivas, es decir, intervienen en juicios de valor.

Una vez establecida la base de la observación han de ser registradas y descritas sistemáticamente en forma cualitativa y cuantitativa, en base a esquemas de clasificación, representaciones gráficas, algebraicas para que a través de métodos generalizados, primordialmente inductivos, llegar a

generalizaciones adecuadas. Una vez establecidos los principios o premisas universales procede a hacer los análisis y deducciones pertinentes.

Concluida la fase de análisis el siguiente paso será la interpretación y construcción del modelo, donde se establezca la total coordinación entre los factores teóricos y experimentales mediante reglas de correspondencia o el establecimiento de hipótesis.

Por último, la etapa de comprobación, bien de una hipótesis o de una teoría completa constituye la fase culminante de control que establece la distinción entre una disciplina científica de un cuerpo meramente dogmático, esta etapa se encuentra en los intentos de resolver una serie de necesidades específicas o puntuales más que unas reflexiones sistemáticas.

En esta concepción positivista se gestan de que el control interno puede ser juzgado efectivo, si el consejo de Administración y la Gerencia tiene una razonable seguridad de que: Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados; los informes financieros están siendo preparados con información confiable; se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

Determinar si un sistema de control interno en particular es “efectivo: es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados.

El objetivo es la descripción, explicación e incluso la predicción de las prácticas de la supervisión del sistema de control interno en todas sus manifestaciones, es decir, es un enfoque eminentemente positivista, basado en investigaciones sistemáticas sobre la realidad existente y su pragmatismo se caracteriza por la total ausencia de juicios de valor.

El nuevo marco integrado sobre supervisión de control interno-informe COSO ha de ser aceptada por adecuada más que adecuada por ser aceptada.

Cualquier disciplina que base su metodología en planteamiento positivo se dice que está libre de juicios de valor y que su estructura teórica es la base tanto para explicar como para predecir fenómenos dentro de esa disciplina, más no para recomendar.

Para el positivismo los únicos enunciados que pueden ser considerados como científicos son los sometidos a la lógica y planificación empírica y los que no son sometidos a la lógica son considerados absurdos o sin sentido.

2.1.3.2. Fundamentación teórica

El Instituto de Auditores Internos de España lanzó el 27 de enero del 2010 la edición en castellano de la última guía publicada por COSO: Guía de Supervisión de los sistemas de Control Interno.

Este documento describe el papel que deben tener todos los involucrados en el diseño, la evaluación y el seguimiento de los sistemas de control interno: Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Alta Dirección junto a la Dirección de Auditoría Interna, así como a los auditores de cuentas, ayudando a identificar, entender y aprovechar al máximo las actividades de supervisión.

Proporciona una orientación práctica para aplicar la supervisión como una parte más de los procesos de control interno.

Ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad y efectividad de sus sistemas de control interno ya que si existe una adecuada supervisión se pueden detectar fallos en el sistema y tomar medidas a tiempo. Y esto, en términos reales, tiene además consecuencias económicas.

José Díaz Morales, Socio del Área de Auditoría Interna, Gestión de Riesgos y Gobierno Corporativo de Ernst & Young, explica¹¹

“La obligación en algunas regulaciones de certificar, parcial o globalmente, sistemas de control, ha mostrado importantes diferencias de comprensión de estos sistemas. Dichas diferencias han generado aproximaciones muy distintas en términos de eficiencia y, por tanto, de costes para validarlos tanto interna como externamente”

Al respecto, Javier Faleato; Director general del Instituto de Auditores Internos de España, señala¹²

“Tener un lenguaje común es imprescindible a la hora de hablar de un concepto abstracto como el control interno, y es uno de los logros más importantes que ha conseguido COSO, además resalta que la Institución hasta ahora ha traducido todas las guías emitidas por COSO”.

Por qué nace esta guía

Al respecto, José Díaz Morales, Socio del Área de Auditoría Interna de Ernst & Young ¹³

“El modelo de Control Interno y Supervisión propuesto por COSO es adaptable a cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño y circunstancia”.

¹¹ Elena Molinero

Responsable de Comunicación de servicios de auditoría y consultoría Ernst & Young Madrid (España)

¹² Elena Molinero

idem

¹³ Elena Molinero

Idem

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

No todas las personas entienden lo mismo por “control interno”, esto se agrava cuando sin estar claramente definido se utiliza en la normatividad.

En sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:¹⁴

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

¹⁴ Los nuevos conceptos de control interno-informe COSO
<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

- El control interno es un PROCESO, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las PERSONAS, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un GRADO DE SEGURIDAD RAZONABLE, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de OBJETIVOS propios de cada entidad.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

El Consejo Directivo de COSO tiene la convicción que las empresas pueden obtener una mayor eficiencia y efectividad mediante una mejor comprensión y mayor utilización del componente de Supervisión del Informe COSO (COSO Internal Control – Integrated Framework). El propósito de esta guía es apoyar a las empresas en la supervisión de la efectividad de sus sistemas de control interno y en tomar acciones correctivas de forma oportuna cuando sea necesario.

El informe coso contempla la implementación de supervisión como parte activa del sistema de control interno de la empresa. Por lo tanto, la organización debe estudiar la conveniencia de realizar la supervisión de los controles internos

anualmente-como ocurre con frecuencia en las empresas que tienen la obligación de informar al público sobre la calidad de su control interno- o si se puede “integrar” la supervisión como parte de sus actividades diarias. El Consejo cree que muchas empresas podrían lograr una mayor efectividad a través de la integración de la supervisión en los procesos continuos de control interno.

COSO inició este proyecto después de haber observado que muchas empresas no empleaban el componente de control interno de supervisión. Este hecho se vio con mayor claridad cuando COSO observó los esfuerzos realizados por muchas empresas alrededor del mundo para cumplir con los requisitos de certificación y declaraciones.

COSO pudo ver que algunas empresas contaban con una supervisión efectiva en algunas áreas, pero no hacían una utilización completa de los resultados para respaldar sus conclusiones sobre la efectividad del control interno, sobre todo aquellos asociados a la efectividad del control interno de la información financiera. Por el contrario, se añadían procedimientos superfluos, y a menudo innecesario, diseñado para evaluar unos controles en los que la dirección ya contaba con suficiente respaldo a través de sus actividades existentes de supervisión. Otras empresas no hacían el mejor uso de sus procedimientos para la supervisión continua, o no contaban con los procedimientos necesarios para realizarla, lo cual posiblemente haya originado la implementación de unas evaluaciones ineficientes para el final del ciclo con objeto de respaldar sus conclusiones sobre la efectividad del control interno.

Esta guía será de ayuda a la dirección, los miembros del Consejo, los auditores internos y externos, y otros para que reconozcan la supervisión efectiva donde exista y tengan en cuenta sus resultados con respecto a sus responsabilidades. En aquellas áreas donde la supervisión carece de efectividad, esta guía podrá ser de ayuda a la empresa en la identificación y subsanación de debilidades, encaminándola hacia el logro de su efectividad. En este sentido, la empresa podrá mejorar la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer una

garantía razonable sobre la consecución de los objetivos de la empresa. La efectividad de la supervisión podrá también originar mejoras organizacionales:

- minimizando los fallos de control interno y los errores de defectos que requieran ser corregidos, y
- mejorando la calidad y fiabilidad de la información que se emplea en la toma de decisiones.

El informe COSO reconoce que los riesgos cambian con el tiempo y que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de abordar nuevos riesgos. Por lo tanto, la supervisión debe evaluar:

- Si la dirección vuelve a considerar el diseño de controles cuando se modifican los riesgos.
- Si los controles que han sido diseñados para disminuir los riesgos a un nivel aceptable continúan funcionando de forma efectiva.

De esta manera, la guía sigue haciendo hincapié en la convicción de COSO de que la supervisión debe basarse en el análisis de los riesgos sobre los objetivos de la empresa, y en comprender cómo podría los controles mitigar o no a dichos riesgos.

La supervisión o seguimiento del control interno busca asegurar que los controles operen como se requiere y que sean modificados apropiadamente de acuerdo a los cambios en las condiciones.

El seguimiento también debe valorar sí, en cumplimiento de la misión de la entidad, se alcanzan los objetivos generales expuesto en la definición de control interno. Esto se puede lograr a través de las actividades de seguimiento continuo, evaluaciones puntuales, o una combinación de ambas, para poder ayudar a asegurar que el control interno siga siendo aplicable a todos los niveles y a través de toda la entidad, y que el control interno logre los resultados deseados.

El seguimiento de las actividades de control interno como tal, debe distinguirse claramente de la revisión de las operaciones de la institución, misma que es una actividad de control interno descrito en la Directiva del Componente Actividades de Control Gerencial.

El monitoreo continuo de control interno ocurre en el curso normal de las operaciones recurrentes de la entidad. Se ejecuta continuamente y sobre la base del tiempo real, reacciona dinámicamente al cambio de condiciones y forma parte del engranaje de las operaciones que desarrolla la institución.

Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones puntuales y las acciones correctivas son potencialmente menos costosas. Dado que las evaluaciones puntuales toman lugar después de los hechos, generalmente los problemas son fácilmente identificables a través de las rutinas del seguimiento continuo.

El rango y la frecuencia de las evaluaciones puntuales dependen en primer lugar de la evaluación del riesgo y de la efectividad de las actividades del seguimiento continuo. Se debe considerar la naturaleza y el grado de los cambios, tanto desde hechos internos, como desde hechos externos y los riesgos asociados, la competencia y experiencia del personal que implanta las respuestas al riesgo, los controles relacionados, y los resultados del seguimiento continuo.

Las evaluaciones puntuales de control, también, pueden ser útiles para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo específico.

Las evaluaciones puntuales pueden tomar la forma de autoevaluación al igual que de una revisión del diseño de control de pruebas sobre el control interno.

Las evaluaciones puntuales también pueden ser ejecutadas por las instituciones fiscalizadoras superiores o los auditores externos o internos.

Usualmente, alguna combinación del seguimiento permanente y de las evaluaciones puntuales ayudará a asegurar que el control interno mantenga su efectividad a través del tiempo.

El Sistema de Control Interno requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Lo anterior se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la Alta Dirección y la Dirección General de Administración deberán ser informadas por el Comité de Control Interno, de los aspectos significativos observados.

Supervisión del Sistema de Control Interno-Informe COSO¹⁵

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, es por ello que un control puede ser eficaz en un tiempo dado pero no en otro. Este cambio puede repercutir en la capacidad de advertir riesgos generados por nuevas circunstancias.

Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de control interno a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos eventuales riesgos.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

¹⁵ Supervisión del sistema de control interno-informe COSO <http://mercadotendencias.com/informe-coso-supervision/>

Las operaciones de supervisión se materializan de dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Cuanto mayor sea el nivel y eficacia de la supervisión continuada menor será la necesidad de evaluaciones puntuales.

La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles, etc.

Actividades de supervisión continuada

Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficacia del control interno como por ejemplo:

- Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria, con lo cual cualquier discrepancia será cuestionada.
- Comunicaciones recibidas de terceros, las cuales podrían permitir determinar la existencia de problemas internos.
- Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, permitiendo comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- Recomendaciones periódicamente efectuadas por los auditores internos y externo para mejorar los controles internos.
- Concurrir a seminarios de formación permitiendo obtener información importante para mejorar los controles.

Solicitar manifestaciones explícitas de comprobación del entendimiento y cumplimiento del código de ética de la organización.

Evaluaciones puntuales

Alcance y frecuencia

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno difieren según la magnitud e importancia de los riesgos objeto del control. Los controles que apuntan a los riesgos más importantes tendrán una evaluación con mayor frecuencia.

Por otra parte, el alcance de las evaluaciones dependerá de a cuál de las categorías de objetivos van dirigidas (operacionales, de información financiera o de cumplimiento).

El evaluador

A menudo las evaluaciones se realizan como un proceso auto-evaluativo, el cual es llevado a cabo por los responsables de las unidades, divisiones, etc. Por ejemplo un jefe de línea centrará su atención en la concreción de objetivos operacionales y de cumplimiento, el responsable financiera se preocupará de evaluar la fiabilidad de la información financiera.

Dentro de las actividades normales y habituales de auditoría interna se encuentra la evaluación del control interno. También los auditores externos tienen como elemento de análisis el control interno, la combinación de ambas auditorías posibilita la realización de las evaluaciones que la dirección considere necesarias.

El proceso de evaluación

El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno a evaluar. La idea es que el evaluador averigüe y comprenda el funcionamiento real del sistema, es por ello que mantendrá conversaciones con los empleados, quienes aplican y se ven afectados por los controles.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas, a efectos de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto de los objetivos implantados.

Metodología

Existen diversas metodologías, algunas empresas comparan su sistema de control interno con el de otras empresas (benchmarking). Por otra parte, los consultores de gestión pueden suministrar información comparativa y métodos de revisión utilizados por otras similares entidades.

Documentación

La documentación soporte del sistema de control interno varía en función a la dimensión y complejidad de la empresa. Las entidades de gran tamaño generalmente cuentan con políticas, manuales, descripciones de puesto, etc., en cambio las empresas de menor tamaño poseen menos documentación que formalice el sistema de control interno.

Existen controles que no se encuentran formalizados a través de un documento o son menos formales, no obstante resultan eficaces, dado que la falta de documentación formal que respalde el control no impide que éste sea eficaz o pueda ser evaluado.

La evaluación del sistema de control interno deberá ser respaldada y documentada, de forma tal que respalde la misma y sirva como evidencia ante cualquier posible cuestionamiento.

Plan de acción

Como sugerencia, al realizar por primera vez una evaluación del sistema de control interno se podría tener en cuenta:

- Determinar el alcance de la evaluación considerando las categorías, componentes y actividades de control interno.
- Identificación de las actividades de supervisión.

- Análisis de las evaluaciones efectuadas por los auditores internos.
- Establecer las actividades de evaluación en función a las prioridades de las áreas de mayor riesgo.

Además resulta muy conveniente que la persona encargada de realizar la evaluación, sea aquella que dirija el proceso hasta su finalización.

Comunicación de deficiencias

Fuente de información

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. El personal puede advertir aspectos relevantes que pueden servir a la hora de identificar las deficiencias. Por otra parte, las evaluaciones puntuales resultan ser otra fuente de detección de deficiencias de control interno.

Qué se debe informar

Todas las deficiencias que afectan a la concreción de los objetivos establecidos por la empresa deben ponerse en conocimiento de las personas que puedan tomar medidas para su corrección. Para la determinación de las deficiencias, conviene examinar el impacto de éstas.

A quién informar

La información generada se comunica a través de los canales habituales al personal que pueda tomar medidas correctivas (jefes, gerentes y directores).

En tal sentido, la comunicación debe asegurar y alcanzar el nivel suficiente para que se puedan tomar las medidas necesarias.

Directrices sobre comunicación de deficiencias

Para mantener la eficacia del sistema de control interno resulta imprescindible informar las deficiencias detectadas a las personas adecuadas. Por ejemplo el caso de un director general, éste deseará que le comuniquen las infracciones

graves de políticas y procedimientos o aquellas que puedan tener un importante impacto financiero o son de implicancias estratégicas.

Por otra parte, a medida que se baja el nivel, el grado de detalle aumenta, salvo expreso requerimiento de la alta dirección solicitando un mayor detalle.

Aplicación en las Pymes

En las empresas de menor tamaño las actividades de supervisión resultan más informales y el conocimiento de las deficiencias es más directo, como así también las acciones correctivas.

En las Pymes seguramente no se realizan evaluaciones puntuales de los sistemas de control interno, esta situación se ve compensada con actividades de supervisión continua.

Las estructuras de las Pymes son más simples y las deficiencias detectadas a través de los procedimientos de supervisión son fácilmente comunicadas a la persona adecuada.

Evaluación

Para poder de llegar a inferir sobre la eficacia de la supervisión del control interno se deben considerar, tanto las actividades de supervisión continuada como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.

Como referencia podemos mencionar:

Supervisión continúa

- Analizar hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia sobre el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- Realizar comparaciones periódicas entre los importes registrados en el sistema contable y los activos físicos.

- Planes de acción sobre las recomendaciones de mejoras al sistema de control interno sugeridas por el auditor interno y externo.

Si se hacen encuestas periódicas al personal para verificar el entendimiento y cumplimiento de éste sobre el código de ética.

Evaluación puntual

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación.
- Analizar la lógica y adecuación de la metodología de evaluación del sistema.
- Adecuado volumen y calidad de la documentación.

La comunicación de las deficiencias

- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada de control interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Ambiente de control: El entorno de control comprende la actitud total, la conciencia y acciones de los directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

Administración de Riesgos: Es el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, vigilar, limitar, informar y revelar los riesgos a que se encuentre expuesta las instituciones financieras en la realización de operaciones activas.

Auditor Externo: Al Profesional facultado que no es empleado de la empresa cuyas operaciones audita.

Auditor Interno: Al Profesional contratado para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta dirección de la empresa.

Auditoría Financiera o de Estados Financieros: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la empresa, para determinar si éstos reflejan razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

Auditoría: Al examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos.

Comité: Grupo de personas que se reúne periódicamente para discutir y resolver problemas de interés común o atender ciertas funciones con un propósito u objetivo predeterminado, a fin de que las lleven a cabo colegiadamente.

Comunicar: Transmitir informaciones o instrucciones a los distintos miembros y niveles de la organización.

Control Interno Correctivo: El que asegura que se tomen acciones para revertir el impacto de la materialización de un riesgo; es el control interno más costoso, debido a que se establecen y ejecutan medidas correctivas y se da seguimiento a la problemática hasta su solución.

Control Interno Detectivo: El que identifica los riesgos después de que se materializan, por lo que es más costoso que el preventivo, mide la efectividad

de los controles preventivos y detecta errores que no pudieron ser evitados en la etapa preventiva.

Control Interno Directivo: El que promueve acciones positivas a favor de que se establezcan acciones para fortalecer el Sistema de Control Interno. (Un pronunciamiento de la Dirección a favor de la cultura ética y el apropiamiento de los controles).

Control Interno Preventivo: El que se anticipa a los riesgos que se pueden materializar en el futuro o en su caso minimiza su impacto en caso de que aparezcan; es más rentable y evita costos de corrección.

Control Interno: Es el Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de Personal de la Institución, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la empresa clasificados en:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad de la información financiera y presupuestal; y
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y políticas.

Controlar: Vigilar, examinar o inspeccionar la ejecución de algún trabajo, comparando los resultados obtenidos con los previstos.

C.O.S.O.: (COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

Efectividad: Logro de los objetivos y metas programados por una entidad

Gobierno Corporativo: Es el sistema y conjunto de procesos establecidos en la empresa para proteger los intereses de todos los terceros relacionados con la misma, principalmente en lo que hace a su prosperidad y permanencia.

Informe COSO: Informe sobre el “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control—Integrated Framework) elaborado en 1992 por el Comité de

Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), basado en una recopilación mundial de información sobre tendencias y conocimientos relativos a control interno. El informe presenta una visión actualizada de la materia, que se encuentra vigente en los Estados Unidos de América y ha logrado reconocimiento en diversos países y organizaciones internacionales

Monitoreo del control interno: Es el proceso que se realiza para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo y asegurar razonablemente que los hallazgos y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

Sistematización: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de la entidad se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo.

Supervisión: Nivel específico de dirección de una estructura organizacional. Guía y dirección proporcionada a una o más personas para realizar un trabajo determinado.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

2.4.1.1 La estructura de supervisión o monitoreo del sistema de control interno-COSO contribuiría a mejorar la efectividad del control interno.

2.4.2 Hipótesis Particulares

2.4.2.1. La aplicación del componente de supervisión o monitoreo-COSO permitiría la identificación y subsanación de debilidades control interno; y, generaría mejoras en la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer una garantía razonable sobre la consecución de los objetivos y de la información utilizada para la toma de decisiones.

2.4.2.2. Las actividades de supervisión continua permitiría evaluar la calidad de desempeño del sistema de control en el tiempo.

2.4.2.3. La valoración de riesgos permitiría administrarlos eficientemente

2.4.3 Declaración de Variables

H.G.2.4.1.1

V.I.: Estructura de la supervisión o monitoreo del sistema de control interno-COSO

V.D.: Mejorar efectividad del control interno

H.P. 2.4.2.1

V.I.: Componente de supervisión o monitoreo-COSO

V.D.: Identificación y subsanación de debilidades control interno

V.D.: Garantía razonable sobre la consecución de los objetivos y de la información utilizada para la toma de decisiones.

H.P.2.4.2.2

V.I.: Actividades de supervisión continúa

V.D.: Calidad de desempeño del sistema de control en el tiempo

H.P.2.4.2.3

V.I.: Valoración de riesgos

V.D.: Administración eficiente de los riesgos

2.4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	TIPO	INDICADORES	TÉCNICA
Estructura de la supervisión o monitoreo del sistema de control –COSO	Independiente	Perfil de riesgo de la organización. Estructura de control interna. Administración del control interno, impulsado por los ejecutivos	Encuesta
Mejorar efectividad del control interno	Dependiente	Impacto sobre los controles internos por cambios en el entorno de la organización, o entre el personal, sus procesos o tecnología.	Encuesta
Componente de supervisión o monitoreo-COSO	Independiente	Sistema efectivo de control interno supervisan su efectividad en el tiempo	Entrevista
Identificación y subsanación de debilidad de control interno	Dependiente	Deficiencias de control interno analizadas para determinar el grado de severidad. Comunicadas al personal relevante. Evaluadas para su acción correctiva	Entrevista
Garantía razonable sobre la consecución de los objetivos y de la información utilizada para la toma de decisiones	Dependiente	Herramienta para la supervisión de controles o la gestión de procesos	Entrevista

Actividades de supervisión continúa	Independiente	Supervisión continua y evaluaciones puntuales para determinar si los otros componentes del control interno siguen funcionando con el tiempo	Encuesta
Calidad de desempeño del sistema de control interno en el tiempo	Dependiente	Políticas y procedimientos de contabilidad actualizados, completos y documentados	Entrevista
Valoración de riesgos	Independiente	Riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados.	Entrevista
Administración eficiente de los riesgos	Dependiente	Mecanismos de identificación y manejo de riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.	Entrevista

Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: estudio de mercado

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Diseño investigativo o modalidad de la investigación

Etimológicamente, el concepto investigación proviene del verbo latino “investigo-as-are” cuyo significado es: buscar la huella o pista de algo.

La investigación científica es un proceso que reúne: métodos, técnicas, mecanismos, encaminados a plantear soluciones a los diferentes problemas existentes. Partiendo de estas premisas, argumentamos que la investigación es un proceso científico, lógico, objetivo y sistemático.

Se puede afirmar que la investigación es un proceso de producción de conocimientos referentes a la estructura, transformaciones y cambios de la realidad. Cuando investigamos, realizamos una actividad reflexiva para estudiar de manera general y particular los distintos aspectos de las ciencias.

Tomando en cuenta que la investigación se propone descubrir el orden universal, mediante la comprensión de las leyes circundantes y aprender a dominar el conjunto de fuerzas que la rigen, aparecen sus objetivos fundamentales:

- Lograr una representación en la conciencia del ser humano sobre la forma de ser de aquello que se investiga.
- Entender cómo fueron los hechos y la manera de actuación futura de los mismos.

- Ejercer un control sobre los sucesos estudiados, y para obtener el anticipo de su ocurrencia o para evitarlos.

La modalidad de investigación es de campo debido a que hemos obtenido información directa de un grupo objetivo; también corresponde a una investigación bibliográfica que se ha basado en obtener información ya establecida que ha permitido fundamentar el marco teórico y posteriormente determinar los componentes que forman parte de la propuesta; por último a la investigación científica, puesto que, la aplicación del componente de supervisión al sistema de control interno es un proceso técnico - científico e integral – continuo.

El proyecto se considera factible porque se ha logrado establecer información que permite concluir que realmente existe una necesidad en el sector macro empresarial, punto a favor para poner en marcha el proyecto propuesto - Aplicación del componente de supervisión al sistema de control interno para un efectivo control de la información financiera de la macro-empresa de la ciudad de Guayaquil-

Tipos de investigación

Las investigaciones se clasifican atendiendo diversos puntos de vista; así:

a. Según su finalidad

- Investigación pura, básica o fundamental.- Es la que busca únicamente el progreso científico, sin intención de utilidad inmediata o prevista.
- Investigación aplicada.- Es la que tiende a modificar una realidad presente con alguna finalidad práctica. La mayor parte de las investigaciones que se realizan son aplicadas.

b. Según su contexto

- Investigación de laboratorio.- Es la que se realiza en lugares determinados, generalmente construidos a propósito para ello: bibliotecas, archivos, filmotecas, laboratorios, museos. Como fundamento de este tipo de investigación está la investigación bibliográfica y documental.
- Investigación bibliográfica.- Consiste en recopilar datos, valiéndose del manejo adecuado de libros, revistas, resultados de otras investigaciones, entrevistas, etc.
- Investigación documental.- Utiliza fuentes históricas, estadísticas, informes, material cartográfico, archivos, documentos personales, la prensa, tecnológicos, simbólicos y objetos materiales. Investigación documental hemerográfica, audiográfica, videográfica e iconográfica.
- Investigación de campo.- Es la que se realiza en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponde al medio en donde se encuentran los sujetos o el objeto de investigación, donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

Mediante la investigación, el hombre ha logrado acumular los incontables conocimientos que integran la ciencia, gracias a los cuales ha conseguido, en gran parte, poner a la naturaleza a su servicio, a fin de hacer del mundo un medio cada vez más comfortable. La ciencia, por medio de la investigación, continúa y continuará esa tarea, indefinidamente.

Consideramos que este proyecto de investigación, por su naturaleza, se realiza bajo las características de una Investigación aplicada y de campo; pues, su objetivo es la utilización del componente para la supervisión del sistema de control interno según informe COSO, para un efectivo control de la información financiera, la cual tiende a modificar una realidad presente con finalidad práctica; e, investigación bibliográfica-documental, ya que se realiza a través de

consulta (libros, consultas en internet, registros, etc.) y pronunciamientos e interpretaciones existentes.

Según la metodología utilizada se plantean dos clases de investigaciones, la cuantitativa y la cualitativa. En cada tipo de investigación se pueden dar diferentes casos, por lo que al seleccionar uno de ellos se tiene en consideración la relación con el problema, la hipótesis y el objetivo planteado.

Investigación cuantitativa.-

En este tipo de investigación se pueden mencionar los siguientes tipos:

- Investigación descriptiva
- Investigación experimental

La investigación descriptiva, tiene por objeto describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. La estadística juega un papel muy importante en este tipo de investigación, porque sus diferentes instrumentos se convierten en herramientas básicas para presentar una situación determinada.

Esta, desagregada por etapas, son las siguientes:

- Determinación de las características que se desean describir, lo que debe hacerse con claridad.
- Definición del procedimiento para realizar las observaciones. Es decir, el rigor lógico-estadístico para realizar muestreos.
- Recolección de cada uno de los datos que están siendo estudiados
- Información de los resultados alcanzados en el proceso de investigación.

Investigación experimental, consiste en explicar la relación causa-efecto entre dos o más variables o fenómenos. El investigador modifica intencionalmente el estado de algunos de los sujetos de estudio, introduciendo y manipulando un tratamiento o una intervención (variable independiente o factor causal) que desea estudiar o evaluar.

Se suelen emplear dos grupos:

- Uno es de control. Su utilidad es ser referente para la comprobación de los resultados.
- El siguiente es experimental, sobre el cual se aplica el estímulo.

Las etapas en que se desarrolla son las siguientes:

- Revisión de la literatura
- Formulación del problema
- Formulación de las hipótesis
- Diseño operacional:
 - ✓ Identificar los factores no experimentales, que pueden afectar la demostración y determinar cómo controlarla
 - ✓ Seleccionar el diseño experimental apropiado
 - ✓ Delimitar las muestras representativas de sujetos
 - ✓ Elaborar los instrumentos para realizar el experimento
 - ✓ Organizar los resultados e informar sobre los mismos (ensayo)

Investigación cualitativa.-

Se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos.

Este tipo de investigación es de índole interpretativa y las personas participan activamente durante todo el proceso con el propósito de participar en transformación de la realidad.

Entre los tipos de investigación cualitativa más comunes se mencionan los siguientes:

- Teoría fundada
- Etnografía
- Investigación acción participación

Teoría fundada, Su objetivo es generar una teoría a partir de datos recogidos sobre las interacciones que se dan en pequeños grupos de personas, en contextos naturales.

Etnografía, consiste en describir detalladamente los patrones culturales de pequeños grupos de personas. Tales descripciones pueden referirse a la forma como al gente vive, a sus anhelos, lenguaje, creencias, motivaciones, canciones, ocupaciones, preferencias, formas de conducta, entre otros; teniendo en cuenta en estos procesos sociales no solamente su configuración formal, sino también su dimensión histórica.

Investigación acción participación, tiene como objeto producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de cambiar una situación social

sentida como necesidad, mediante un proceso investigativo donde se involucra, tanto el investigador como la comunidad, siendo ésta quien orienta el rumbo de la investigación.

El tipo de investigación que utilizaremos en este estudio, es la investigación acción participación, que consiste en producir conocimiento y sistematizar las experiencias sobre la estructura de supervisión o monitoreo del sistema de control- COSO a fin de mejorar la efectividad del control interno sobre la información financiera.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1. Características de la población

Población según Lerma González Héctor (2009)¹⁶

“La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a un misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o por unidades diferentes a personas: viviendas, ventanas, tornillos, pacientes de pediatría, computadores, historias clínicas, entre otros”

El investigador debe decidir si en su estudio va a considerar la población o parte de ésta; en el segundo caso, selecciona una muestra para calcular estadísticos, e inferir a partir de éstos los datos (parámetros) de la población.

Este trabajo de investigación se basa en realizar un análisis que permita conocer de qué manera se podría mejorar la efectividad de los sistemas de control de la empresa, valiéndose de encuestas, entrevistas y demás técnicas de investigación, que redunde en una mayor eficiencia y efectividad de la información financiera. Dentro del proceso de aplicación existen orientaciones que deben ser evaluados, para lo cual se ha establecido realizar encuesta con

¹⁶ Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto, página 72

grupos humanos mediante un cuestionario de preguntas con repuestas abiertas.

Tamaño de la población.- Es la cuantía de los elementos que integran la población. Es decir de dos clases:

- **Población finita**, es aquella que está delimitada y conocemos el número de elementos que la integran.
- **Población infinita**, es aquella donde no está delimitado el número, pero cuando nos referimos a poblaciones inmensamente grandes, también nos referimos a la población infinita desde el punto de vista estadístico.

3.2.2. Delimitación de la Población o Universo

Cuadro 2. Delimitación de la población o universo

ELEMENTOS	CANTIDAD
Vicepresidente General (apoderado)	1
Gerente General	1
Gerente de Procesos (Financiero, Ventas, Operaciones, Mantenimiento, Logística, Compra, Tesorería, Talento humano)	8
Contador y Asistentes contables	6
TOTAL	16

Elaborado por: Salazar Manzano Oscar
Fuente: organigrama estructural de la empresa

Como la población está compuesta por 16 personas (población finita), se puede trabajar con todo el universo, sin requerir aplicación de muestreo estadístico para determinar una muestra para realizar la investigación.

3.2.3. Tipo de muestra

Muestra según Lerma González Héctor (2009)¹⁷

“La muestra es un subconjunto de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población”

El proceso del muestreo tiene como objetivo seleccionar algunos elementos de la población para calcular los estadísticos; y a partir de éstos, estimar con cierta probabilidad los datos poblacionales. Por tal razón, la muestra debe cumplir los siguientes requisitos: ser representativa de la población, los elementos deben ser seleccionados aleatoriamente, es decir, al azar.

Existen varios tipos de muestras:

- probabilística y
- no probabilística

Las muestras probabilísticas son aquellas que el investigador selecciona y donde todos los individuos u objetos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Estas pueden ser a su vez estratificadas y por racimos

Las muestras no probabilísticas son aquellas en las que el investigador selecciona a los individuos u objetos no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características del investigador.

¹⁷ Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto, página 73

En nuestro estudio la población es finita, por tanto se podrá trabajar con todo el universo, y donde cada elemento de la población, tiene una probabilidad conocida de estar incluido en la muestra

3.2.4. Tamaño de la muestra

Es el número absoluto de unidades muestrales seleccionadas del universo, para calcular el tamaño de la muestra se toman en cuenta los siguientes términos que integran la fórmula correspondiente.

Fórmula 2: Cuando la población es finita y se conoce con certeza su tamaño:

$$n = \frac{Npq}{Z^2 \left(\frac{(N-1)E^2}{4} + pq \right)}$$

Donde:

n Tamaño de la muestra

N Tamaño de la población

p Posibilidad de que ocurra un evento, $p = 0,5$

q Posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 0,5$

E Error máximo admisible, se considera el 5%; $E = 0,05$.

Z Nivel de confianza, que para el 95%, $Z = 1,96$

No obstante, en el estudio no aplicaremos esta fórmula, por cuanto seleccionaremos a toda la población.

El tamaño de la muestra depende de cuatros factores:

1. Número de grupos y subgrupos dentro de la muestra que será analizada
2. Valor de la información del estudio en general y, la exactitud requerida de los resultados en particular. Una investigación no necesita realizarse si el estudio es de poca importancia.
3. Costo de la muestra. Debe ser considerado un análisis de costo-beneficio. Si los costos del muestreo son bajos, un tamaño muestral más grande puede ser justificado que cuando los costos del muestreo son altos.
4. Variabilidad de la población; si todos los miembros de la población tienen opiniones idénticas sobre un aspecto, una muestra de uno es satisfactoria.

3.2.5 Proceso de selección

Considerando que el tipo de muestra es probabilística, el procedimiento que se aplicará en la investigación consistirá en la selección sistemática de elementos muestrales.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

La palabra método proviene de las voces griegas metha=fin y hodos =camino, en consecuencia, etimológicamente, el método es el camino que recorreremos para llegar a un fin.

La metodología es el estudio científico que nos enseña a descubrir nuevos conocimientos, utilizando diversos procedimientos o caminos. Naturalmente, esta definición corresponde a la investigación científica, que busca la verdad. En pedagogía, la connotación cambia sustancialmente, ya que en ella se conoce la metodología como el estudio de los métodos destinados a enseñar la verdad.

En la investigación, es muy importante la utilización de un método determinado que nos sirva para alcanzar las tareas planteadas, estas vías, el conjunto de principios y procedimientos y actividades prácticas constituyen el método.

El método de investigación es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia lo que se dirige el interés científico, para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido.

3.3.1. Métodos teóricos

El Método Científico es el conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis científicas.

Según definición de Arturo Ortiz¹⁸

“Es el procedimiento ordenado y lógico seguido para descubrir los conocimientos verdaderos de una ciencia, o sea los medios científicos de que se vale el investigador para llegar a los fines demostrativos que se propuso inicialmente”

En forma concreta el método científico se resume a las siguientes etapas:

Planteamiento del problema.- Es el inicio, cuando se hace el planteamiento general del problema a resolver por medio de la investigación.

Formulación de hipótesis.- Después de plantear el problema se presenta la propuesta que se pretende comprobar con la investigación.

Levantamiento de información.- Es la recopilación de antecedentes con los métodos e instrumentos diseñados para esta fase.

Análisis e interpretación de datos.- Una vez concluida la recopilación de los antecedentes, se procede a su tabulación, análisis e interpretación.

¹⁸ Introducción a la Investigación socio-económica, página 102

Comprobación de la hipótesis.- Con el análisis e interpretación de los antecedentes se comprueba o desaprueba la hipótesis planteada.

Difusión de resultados.- Es la presentación y divulgación de los resultados obtenidos con la investigación para hacer universal el conocimiento.

El Método Inductivo. Del latín inductio, de in= en, y de ducere=conducir. Acción o efecto de inducir. Es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

El método inductivo sigue los siguientes pasos:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción
- Generalización

El Método Deductivo. Del latín deducere, sacar consecuencias. Sigue un proceso sintético – analítico, es decir contrario al anterior, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en la que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

El método deductivo sigue los siguientes pasos:

- Aplicación
- Comprensión
- Demostración

El Método de análisis. Del griego analizar=descomposición, fragmentación de un cuerpo en sus principios constitutivos. Consiste en descomponer en partes

algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo. Proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión.

El método de síntesis. Del griego *synthesis*= método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo, de la causa a los efectos, del principio a las consecuencias. Es el proceso contrario, es decir aquel mediante el cual se reconstituye el todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia o analiza.

La síntesis complementa, de ese modo, al análisis. Un proceso analítico – sintético hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc.

En esta investigación vamos a utilizar el método de investigación científica, incluido los métodos inductivo-deductivo y de análisis-síntesis.

3.3.2. Métodos empíricos

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Un científico es, ante todo, un observador cuidadoso y metódico. Existen, de hecho, dos clases de observación: La observación no científica y La observación científica.

La diferencia entre una y otra está en la intencionalidad. Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y, por lo tanto, sin preparación previa.

3.3.3. Técnicas e instrumentos utilizados

Por lo general, se entiende por técnicas de investigación científica a los instrumentos que sirven al investigador para la recolección de información. La función de estas técnicas es recoger información importante para plantear ideas, formular problemas, manejar variables, fundamentar hipótesis con sus respectivas demostraciones. Las técnicas de investigación nos ayudan, por medio de métodos, a obtener datos específicos de determinados elementos, como pueden ser:

- Hechos
- Actividades
- Personas
- Empresas
- Objetos
- Procesos

Tipos de técnicas

Cuando empezamos una investigación, ya sea delimitando un diseño, planteando muestras necesarias de acuerdo a los problemas de estudio e hipótesis, la siguiente fase consiste en recolectar datos relacionados con las variables involucradas en la investigación. Para la recopilación de datos, existen infinidad de técnicas, procedimientos e instrumentos conforme a las circunstancias concretas del tipo de estudio. Entre las más aplicadas tenemos:

- La entrevista
- La encuesta

La entrevista es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una

persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir.

Básicamente hay dos tipos de entrevistas: Estructuradas, formales o con cuestionarios y No estructuradas, no formales o sin cuestionarios.

La entrevista estructurada es un diálogo en el cual se plantean las preguntas en base a un formulario previamente elaborado, en un orden concreto y se dicen de la misma manera como están redactadas. Todo el proceso de la entrevista está previamente preparado y no existe libertad para separarse de lo programado.

En la entrevista no estructurada se le especifica al entrevistado el objeto de la investigación y los diversos aspectos que se desean investigar, que da a criterio del investigador el número y tipo de preguntas que va a realizar, así como el orden y forma, como la fórmula. Dentro de ésta encontramos a la entrevista focalizada o sociológica, clínica o psicológica y la no dirigida.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es un técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo – cuando no a todo éste - , de manera mucho más económica que mediante entrevistas. Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

El cuestionario es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta y en la entrevista, respectivamente, para la encuesta se denomina cuestionario (cuestionario de encuesta); y, para la entrevista se denomina formulario o guía de entrevista (formulario de entrevista). Es el documento que contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las repuestas son anotadas por el investigador en la entrevista. Lo más importante en esta técnica es conocer los tipos de cuestionarios: Cuestionario enviado por correo, Cuestionario que se entrega personalmente y Formulario o guía de entrevista.

Generalmente las preguntas de un cuestionario son de cuatro tipos: Preguntas literales, exigen de una repuesta precisa, generalmente numérica. Preguntas abiertas o no estructuradas, cuando permiten obtener una amplia información del entrevistado, puesto que le da libertad para contestar. Preguntas cerradas o estructuradas, son las que dan al investigador la oportunidad solamente de seleccionar las respuestas entre varias alternativas. Preguntas parciales estructuradas, cuando a más de las alternativas, dan la posibilidad que el investigado registre otra respuesta.

Cuadro 3. Instrumentos de investigación

INVESTIGACIÓN	
TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
OBSERVACIÓN	GUÍA
ENTREVISTA	FORMULARIO DE ENTREVISTA
ENCUESTA	CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Elaborado por: Salazar Manzano Oscar

Para la realización de este proyecto se utiliza la técnica de la entrevista y encuesta, que es son técnicas que a través de un formulario y cuestionario de preguntas, nos permitirá recopilar datos de toda la población o de una parte

representativa de ella. El cuestionario es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta, denominado <cuestionario de encuesta>. Es el documento que contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las repuestas son anotadas por el investigador en la entrevista.

Se elaboró un cuestionario de preguntas, las cuales se conversó e investigó a las personas que conforman la empresa QUIMICOS SAMANOX S.A., especialmente a los que integran la Alta Dirección, Gerentes y Jefes de los diferentes procesos administrativos y operacionales.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Declarado el planteamiento del problema de investigación se continuó con la aprobación del tema. Se determinó las variables dependientes e independientes y se determinó la causa y efecto. Se realizó la matriz de sistematización, el cuadro de la operacionalización de las variables y se construyó los instrumentos de investigación. El instrumento de investigación consta de un cuestionario de 19 preguntas (5 para entrevista y 14 para encuesta).

Para la realización de este trabajo de investigación, se efectuará entrevista y encuesta, aplicando el método de investigación de campo dentro de la instalación de la empresa. La encuesta se desarrollará con el cuestionario de catorce preguntas, los resultados se muestran en forma ordenada, la población es finita, por este motivo la encuesta se realizará a todas las personas que están involucradas en la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno -COSO, para un efectivo control interno sobre la información financiera y totalizará para su análisis e interpretación.

Recolección de la Información

Se utilizará la técnica de la encuesta y entrevista, como instrumento un cuestionario con un total de 19 preguntas, incluido un instructivo general. Se

visitará la empresa, donde a través de una carta de presentación, dirigida al representante legal, se indica el propósito de la investigación, beneficios para el encuestado y pedido cordial de colaboración, solicitar autorización a la gerencia general para el desarrollo de la entrevista y encuesta. Luego de ello proceder personalmente entrevistar y entregar el instructivo y cuestionario de preguntas a cada uno de los encuestados, y recogerlos al término de la jornada laboral.

Procesamiento y análisis

Para medir un objeto se requiere una escala de medida: El consumo de electricidad se mide en kilowatios x hora, la temperatura en grados centígrados. ¿Cómo medir la insatisfacción, la actitud de los trabajadores hacia la prevención o hacia el trabajo en equipo? He aquí el gran problema metodológico de las ciencias sociales. ¿Cómo medir los fenómenos sociales? ¿Qué escala usar para medir una actitud? ¿Cómo construirla?

¿Qué es una escala?

Definimos una escala como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir.

¿Qué es una actitud?

Actitud es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Las actitudes no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales; o de la conducta observada. Esta medición indirecta se realiza por medio de unas escalas en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes.

¿Qué es un ítem?

Un ítem es una frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer. Por ejemplo, el ítem:

"Las normas sobre utilización de carretillas elevadoras dictadas por la empresa, en la práctica cotidiana, son de difícil cumplimiento."

Expresa una opinión sobre un tema: la política normativa de la empresa, y se refiere concretamente al manejo de carretillas. La posición valorativa de tal afirmación hecha por un individuo se puede considerar como un indicador de su opinión sobre dicha política normativa, sobre el uso de carretillas elevadoras, sobre la seguridad en la empresa, etc.

Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes tipo Likert y el escalograma de Guttman.

La técnica seleccionada para procesar los datos recogidos en la ejecución de nuestra encuesta, es la escala de Likert, la cual es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta.

A pesar de esta limitación, la escala Likert tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar, y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la característica que se mide.

La construcción de esta escala comporta los siguientes pasos:

- Preparar los datos para el análisis codificando las respuestas: totalmente en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, indiferente= 3, de acuerdo = 4, totalmente de acuerdo = 5

- Diferenciar entre datos ordinales y de intervalo, ya que ambos tipos requieren enfoques analíticos diferentes. Si los datos son ordinales, podemos decir que una puntuación es mayor que la otra. No podemos decir qué tanto mayor, como en el caso de datos de intervalo, que nos dice la distancia entre dos puntos. Aquí está la trampa de la escala Likert: muchos investigadores lo tratan como si fuera una escala de intervalos. Esto supone que las diferencias entre cada respuesta están a la misma distancia. La verdad es que la escala Likert no nos dice eso. En nuestra escala, sólo nos indica que las personas con respuestas de números mayores están más de acuerdo con el punto de vista de aquellas respuestas con un número menor.
- Aplicar medidas de tendencia central, aparte de la media. Con datos de la escala Likert, la mejor medida a usar es la moda, es decir, la respuesta más frecuente. Esto hace que el resultado de la encuesta sea mucho más fácil de interpretar para el analista. También se muestra la distribución de respuestas (porcentajes que están de acuerdo, que están en desacuerdo, etcétera) en una gráfica, por ejemplo un gráfico de barras, con una barra para cada categoría de respuesta.

Una vez procesados los resultados obtenidos, serán consolidados en cuadros, gráficos y comentarios generales en cada una de las preguntas consultadas.

La información facilitada por el personal que tienen relación con la aplicación del componente de supervisión del sistema de control interno-COSO y se la procesará de la siguiente manera:

- Depuración de los datos en base a la validación de las encuestas
- Codificación de la información
- Elaboración de cuadros y gráficos

La depuración y codificación de la información se realizará mediante la compilación de los datos a través de una hoja de Excel, registrándose para cada pregunta planteada, celdas con las repuestas de cada

entrevistado/encuestado, totalizando por categoría las repuestas, frecuencia (acumulado de repuesta de todos los entrevistados/encuestados) y por último el porcentaje (número de repuestas con relación al total de los encuestados).

Los gráficos se realizaron utilizando la herramienta de gráficos de Excel, del cuadro de datos de categoría, frecuencia y porcentaje, compilado en la encuesta

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se efectuó entrevista a personal clave de la administración de la compañía como son: el Vicepresidente Ejecutivo, el Gerente General y encuesta a la alta gerencia que está compuesta por el Gerente Financiero, Gerente Administrativo y Talento Humano, Gerente de Transporte, Gerente de Planta, Gerente de Comercialización y Gerente de Compras, así como a los miembros de las Jefaturas de Contabilidad, Tesorería, Mantenimiento y Supervisión de Operaciones.

La entrevista se desarrolló mediante un formulario de cinco preguntas; mientras que, la encuesta con un cuestionario de catorce preguntas, los resultados se muestran en forma ordenada.

La población es finita, por este motivo la encuesta se realizó a los ejecutivos requeridos su participación en la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno -COSO, para un efectivo control interno sobre la información financiera.

La técnica seleccionada para procesar los datos recogidos en la ejecución de nuestra encuesta, es la escala de Likert, la cual es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud.

1. ¿Está de acuerdo en que la compañía mantenga estándares formales, consistentes, para un efectivo control interno de la información financiera?

Cuadro 4. Estándares formales, consistentes, para un efectivo control interno

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Indiferente	0	0.00%
De acuerdo	2	12.50%
Totalmente de acuerdo	14	87.50%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

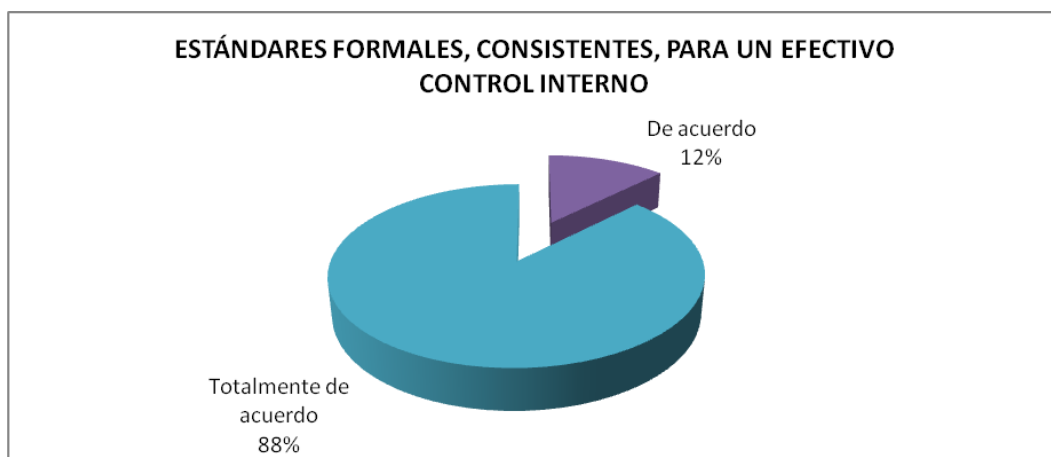


Gráfico 1

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Según el cuadro 4 y gráfico 1 queda demostrado que del 100% de los encuestados, el 88% está totalmente de acuerdo y el 12% de acuerdo en que la empresa mantenga estándares formales, consistentes, para un efectivo control interno de la información financiera. Esto implica la necesidad de adoptar un programa de administración del control interno impulsado por los ejecutivos para toda la empresa.

2. ¿Se tienen en cuenta de manera adecuada el impacto de los cambios sobre los controles internos, incluyendo la posible alteración de los procedimientos de supervisión?

Cuadro 5. Modificación procedimientos de supervisión e impacto de los cambios sobre control interno

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	12.50%
Indiferente	1	6.25%
De acuerdo	7	43.75%
Totalmente de acuerdo	6	37.50%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

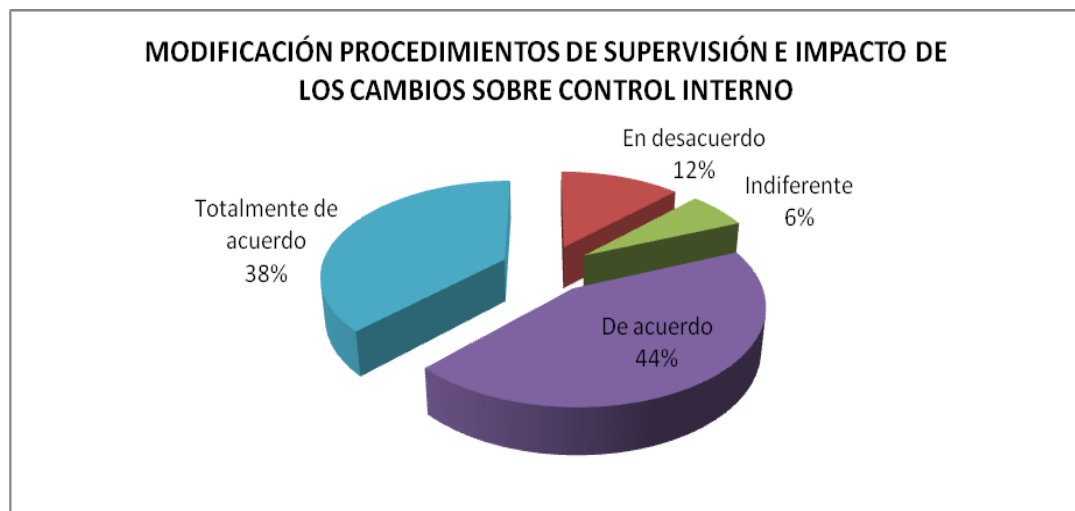


Gráfico 2

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 5 y gráfico 2 se observa que del 100% de los encuestados, el 44% está de acuerdo y el 38% totalmente de acuerdo, en que el estándar formal de control que se adopte, considere de manera adecuada el impacto de los cambios sobre los controles internos, incluyendo la posible alteración de los procedimientos de supervisión, para una valoración de la efectividad del control interno sobre la información financiera.

3. ¿La organización tiene establecido una estructura de control interno específica para Tecnología de la Información que evalúe periódicamente la efectividad continuada de los controles?

Cuadro 6. Efectividad continua de los controles a través de la tecnología de la información

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	4	25.00%
Indiferente	1	6.25%
De acuerdo	8	50.00%
Totalmente de acuerdo	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

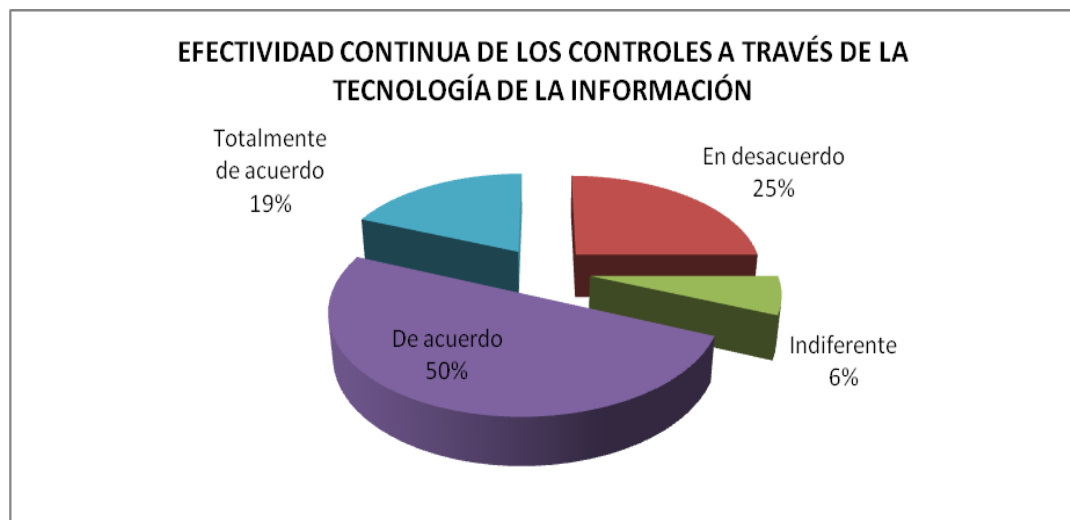


Gráfico 3

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

El cuadro 6 y gráfico 3 muestran que del 100% de los encuestados el 50% está de acuerdo y el 19% de acuerdo, en que la empresa cuente con infraestructura tecnológica que apoye de manera adecuada las necesidades de evaluar y monitorear el control, tanto inmediato como recurrente, para rastrear y documentar las actividades de control interno y la información que le está relacionada.

4. ¿Existe una duplicación innecesaria de esfuerzos donde intervengan muchas personas con objeto de supervisar la efectividad de los mismos controles, y donde esta duplicidad no sea necesaria teniendo en cuenta el nivel de riesgo?

Cuadro 7. Medios eficientes de recopilación y evaluación de información convincente para abordar riesgos relevantes

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	5	31.25%
Indiferente	4	25.00%
De acuerdo	4	25.00%
Totalmente de acuerdo	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

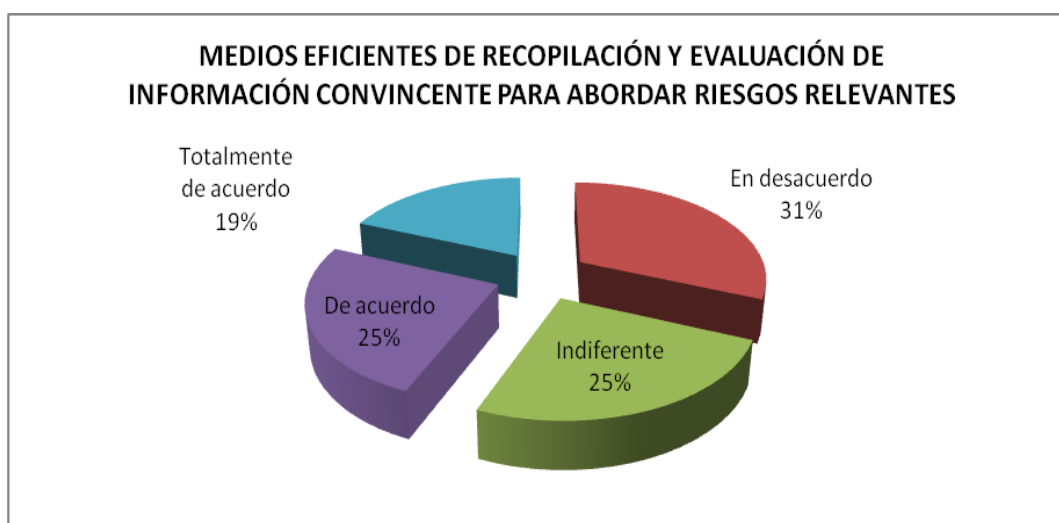


Gráfico 4 Elaborado por Salazar Manzano Oscar

El cuadro 7 y gráfico 4 muestran que del 100% de los encuestados, el 25% está de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo, en que para la evaluación de la eficiencia de la supervisión, los medios que se utilicen para la recopilación y evaluación de la información deben ser más eficientes y adecuadamente convincentes con respecto a la efectividad del sistema de control interno al abordar los riesgos significativos.

5. ¿Existe un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control a través de su evaluación y corrección?

Cuadro 8. Proceso de seguimiento deficiencias de control

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	6.25%
Indiferente	1	6.25%
De acuerdo	12	75.00%
Totalmente de acuerdo	2	12.50%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

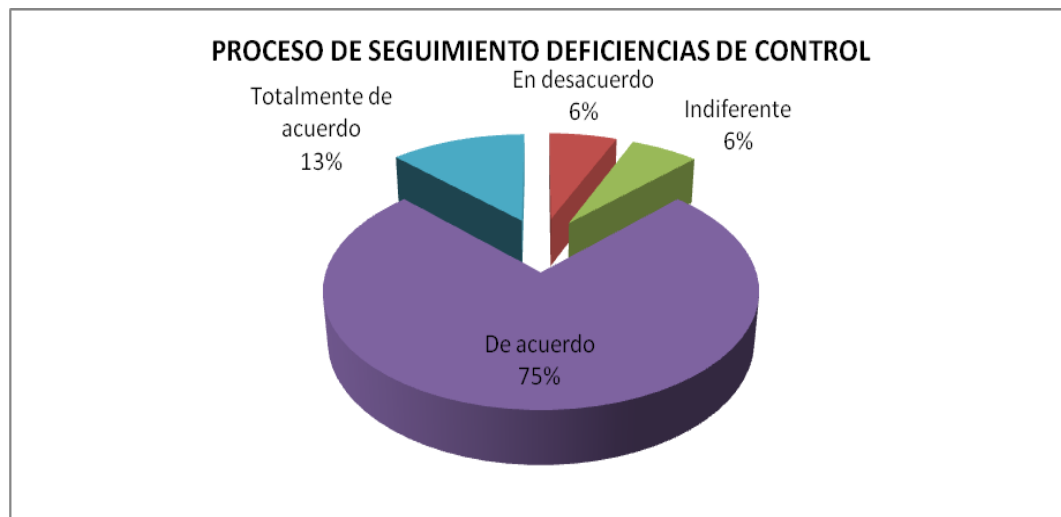


Gráfico 5

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

El cuadro 8 y gráfico 5 muestran que del 100% de los encuestados el 75% está de acuerdo y 13% totalmente de acuerdo, en que para la evaluación de la efectividad de la supervisión, los sistemas efectivos de control interno permiten a la empresa gestionar los riesgos e incertidumbres de su entorno y procesos, y la información que emplean para la toma de decisiones.

6. ¿Existen protocolos explícitos para comunicar a las personas apropiadas toda la información relevante sobre el control interno?

Cuadro 9. Protocolos de comunicación de información relevante sobre control interno

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	3	18.75%
Indiferente	4	25.00%
De acuerdo	7	43.75%
Totalmente de acuerdo	2	12.50%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

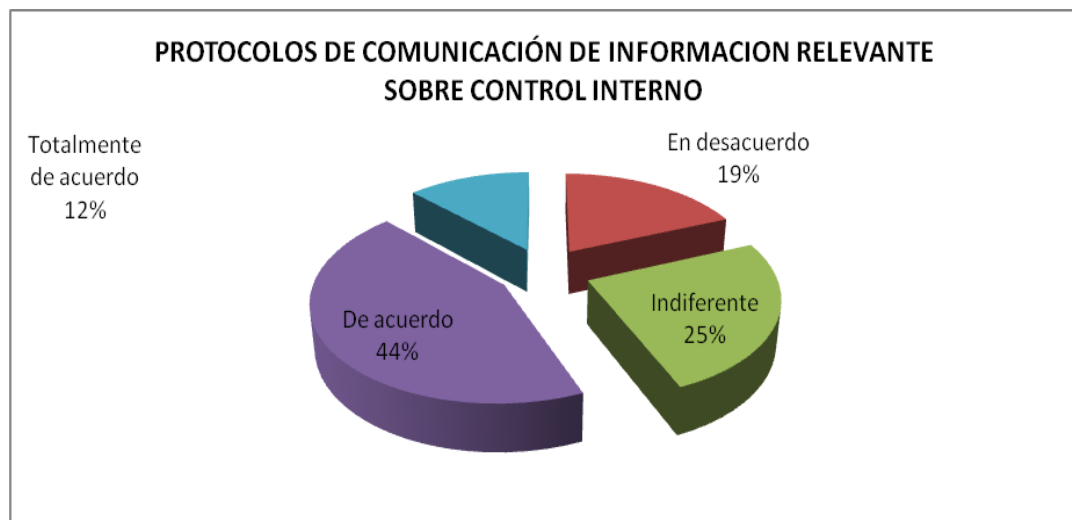


Gráfico 6

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

El cuadro 9 y gráfico 6 muestran que del 100% de los encuestados el 44% está de acuerdo y el 12% totalmente de acuerdo, en que se incorporen protocolos formales de comunicación entre empleados, administración y miembros de la alta dirección respecto de los problemas relevantes de control y los esfuerzos que se realizan para solucionarlos.

7. En lo referente a la infraestructura de tecnología, en cuanto es posible, automatiza las actividades de control interno y las ejecuta confiablemente?

Cuadro 10. Automatización de las actividades de control interno

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	12.50%
Indiferente	2	12.50%
De acuerdo	9	56.25%
Totalmente de acuerdo	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

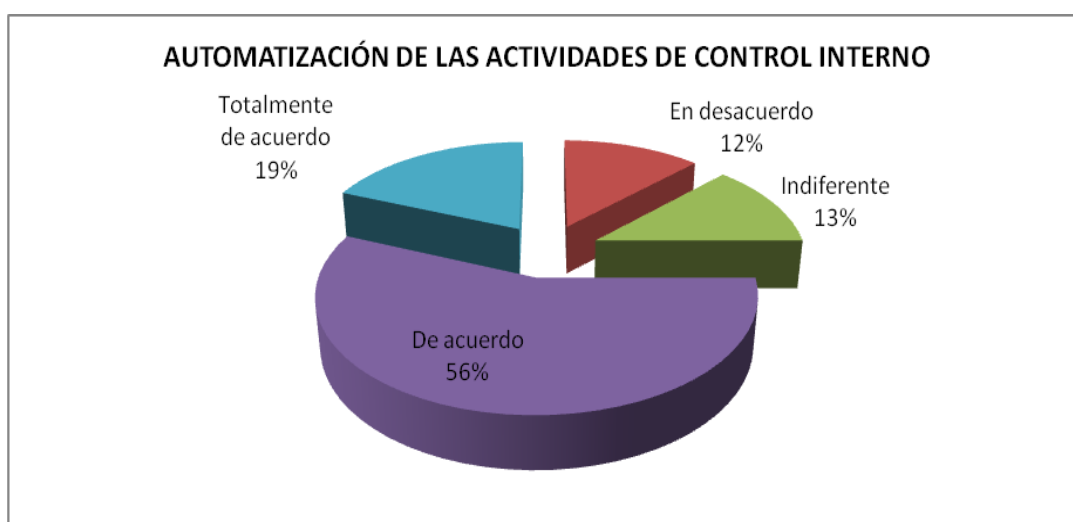


Gráfico 7

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 10 y gráfico 7 observamos que del 100% de los encuestados el 56% está de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo, en que se considere el uso de tecnología, que sea confiable para automatizar, en la medida de lo posible, actividades de control interno y su ejecución

8. ¿Las operaciones de supervisión son materializadas a través de actividades continuas o evaluaciones puntuales que permiten determinar si los componentes del control interno (valoración de riesgo, ambiente de control, actividades de control y comunicación) siguen funcionando con el tiempo?

Cuadro 11. Actividades continuas o evaluaciones puntuales para determinar que control siguen funcionando con el tiempo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	2	12.50%
Indiferente	4	25.00%
De acuerdo	7	43.75%
Totalmente de acuerdo	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

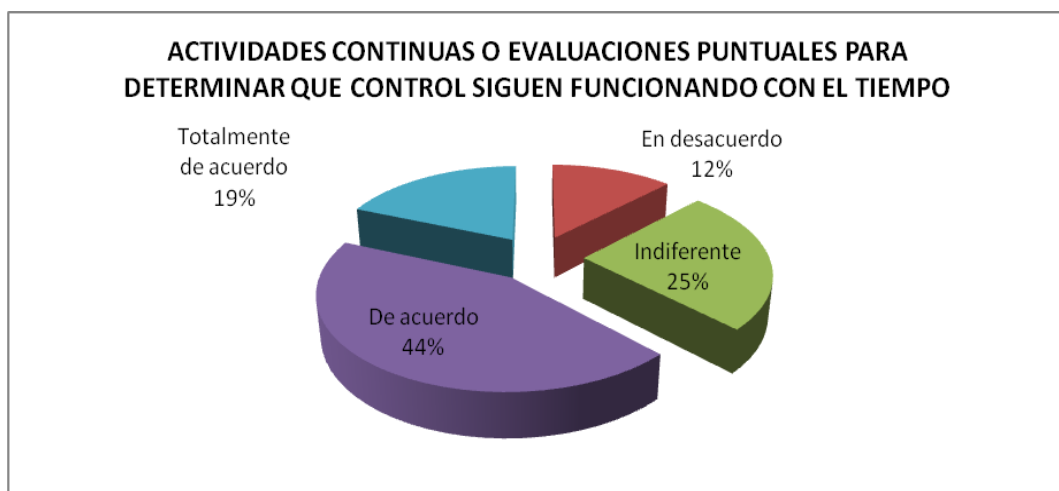


Gráfico 8

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

El cuadro 11 y gráfico 8 muestran que del 100% de los encuestados, el 44% está de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo, en que el sistema de control interno requiere supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, y que esto se lograría a través de actividades de supervisión continuada o evaluaciones periódicas.

9. ¿La compañía cuenta con un manual estándar de políticas y procedimientos de contabilidad y hay un proceso para actualizarlo regularmente?

Cuadro 12. Manual estándar de políticas y procedimientos de contabilidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconozco	8	50.00%
No existe	0	0.00%
Nunca	3	18.75%
A veces	5	31.25%
Siempre	0	0.00%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

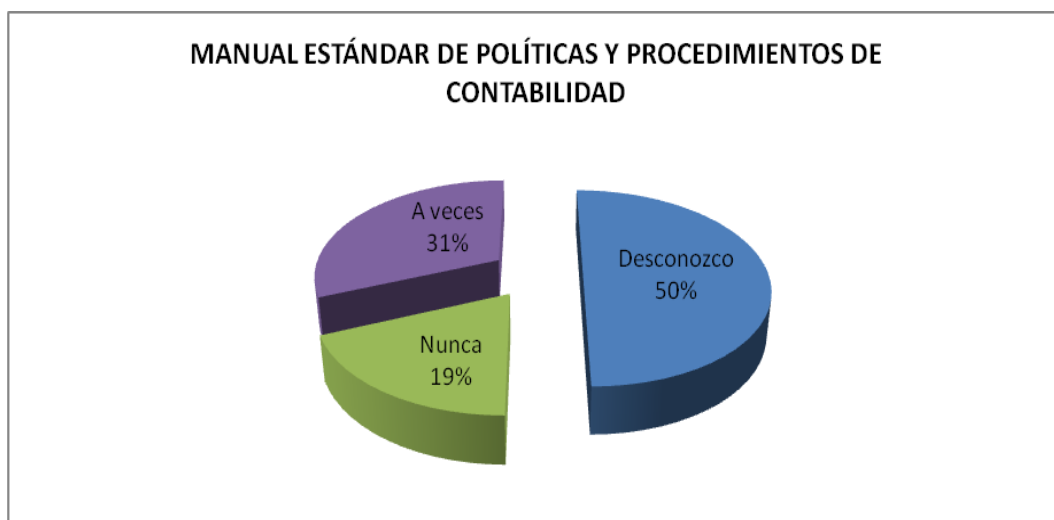


Gráfico 9

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 12 y gráfico 9 se observa que del 100% de los encuestados, el 50% responde que desconocen que la compañía cuente con un manual de políticas y procedimientos de contabilidad y de un proceso para actualizarlo en forma regular. La ausencia de un manual estándar y de un proceso para mantenerlo actualizado son signos seguros de supervisión inefectiva sobre las políticas y los procedimientos de contabilidad.

10. ¿Las políticas y procedimientos contables son revisados y actualizados periódicamente para reflejar los cambios regulatorios y en el negocio y son comunicados formalmente a todos los empleados apropiados?

Cuadro 13. Políticas y procedimientos contables reflejan cambios regulatorios y en el negocio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconozco	6	37.50%
No existe	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
A veces	4	25.00%
Siempre	6	37.50%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

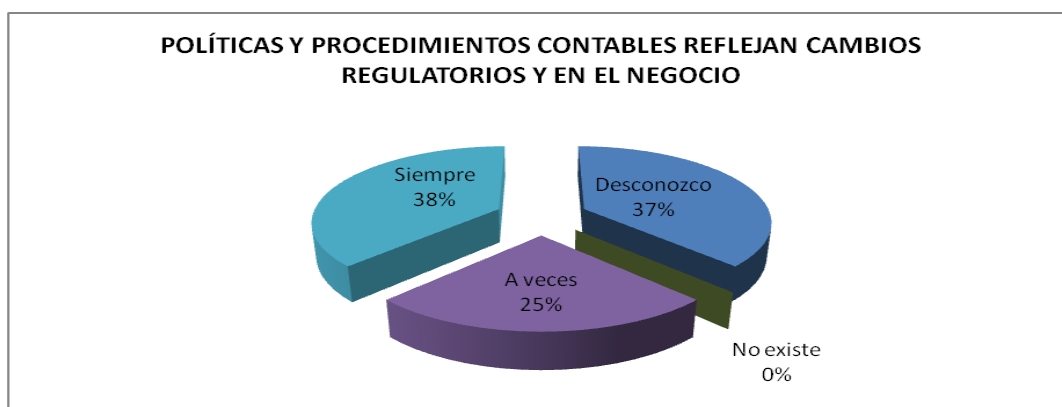


Gráfico 10

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 13 y gráfico 10 se observa que del 100% de los encuestados, el 38% responde que siempre se revisa, actualiza y comunica periódicamente las políticas y procedimientos de contabilidad para reflejar cambios normativos y en el negocio, no así, un 25% que indica que a veces y un 37% que lo desconoce. Las políticas y los procedimientos diseñados y/o aplicados inconsistentemente en las diferentes partes de la empresa, pueden fallar en cubrir el conjunto completo de los procesos que son relevantes para la información financiera, y pueden carecer del nivel necesario de orientación y dirección.

11. ¿Los riesgos son consistentemente priorizados, controlados y comunicados a través de la organización?

Cuadro 14. Riesgos priorizados, controlados y comunicados

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconozco	1	6.25%
No existe	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
A veces	11	68.75%
Siempre	4	25.00%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar



Gráfico 11

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 14 y gráfico 11 se observa que del 100% de los encuestados, el 25% responde que siempre se prioriza, comunica y controla, consistentemente, los riesgos, no así, un 69% que indica que a veces y un 6% que lo desconoce. Todas las áreas de la organización deben compartir el punto de vista común de los riesgos clave de la información financiera de la compañía, de los objetivos del control interno, y de las actividades de control asociadas. El proceso formal de valoración del riesgo, apoyado por comunicación y entrenamiento adecuados, es la única forma para defender tal consistencia para toda la empresa.

12. ¿Promueven la conciencia de los riesgos clave a ser monitoreados por la administración?

Cuadro 15. Promoción de riesgos claves a ser monitoreados

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconozco	5	31.25%
No existe	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
A veces	6	37.50%
Siempre	5	31.25%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

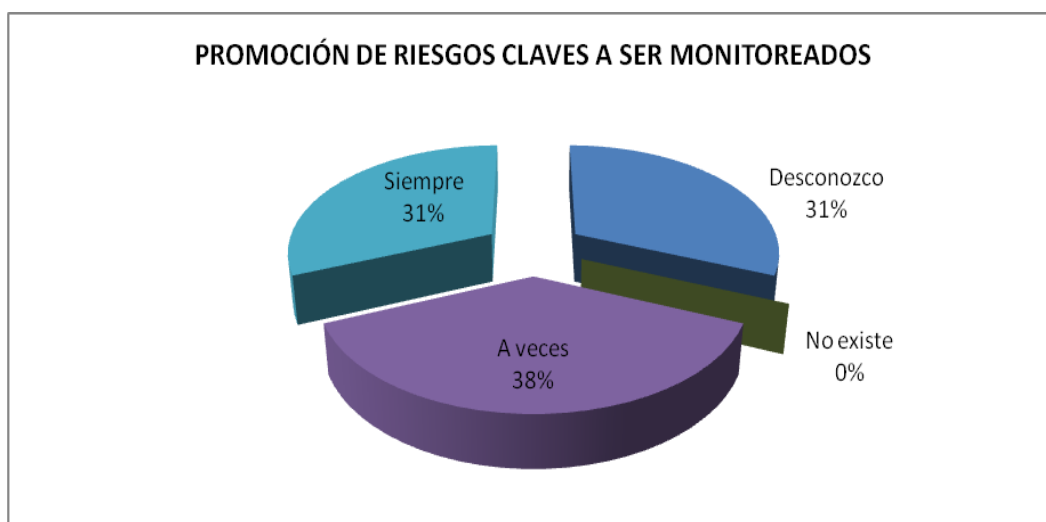


Gráfico 12

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 15 y gráfico 12 se observa que del 100% de los encuestados, el 31% responde que siempre se promueve la conciencia de los riesgos clave a ser monitoreados por la administración, no así un 38% que indica a veces y un 31% que lo desconoce. Crítico para el éxito de cualquier programa de administración del control interno es el establecimiento de un programa de administración del riesgo de la empresa, un proceso formal, regular, diseñado para identificar los riesgos clave de la información financiera, valorar su impacto potencial, y vincular esos riesgos con las áreas y actividades específicas dentro de la organización.

13. ¿La compañía realiza la valoración del riesgo al menos una vez al año a fin de mantener el perfil del riesgo de información financiera de la organización en línea con la evolución del negocio?

Cuadro 16. Valoración anual del riesgo manteniendo perfil del riesgo de información financiera

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconozco	7	43.75%
No existe	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
A veces	6	37.50%
Siempre	3	18.75%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

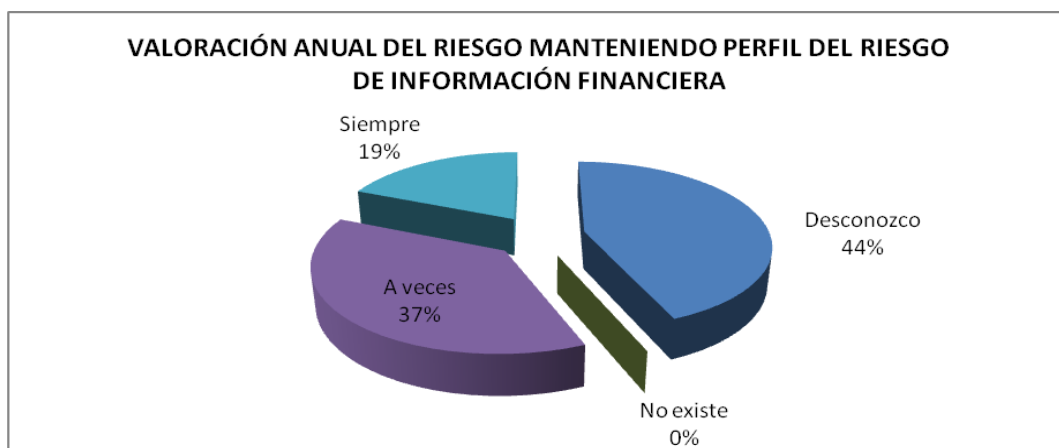


Gráfico 13 Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 16 y gráfico 13 se observa que del 100% de los encuestados, el 37% responde que a veces se realiza la valoración del riesgo a fin de mantener el perfil del riesgo de información financiera de la empresa en línea con la evolución del negocio, no así un 19% que indica siempre y un 44% que lo desconoce. Esta valoración debe hacerse lo más temprano posible al inicio del año para que la empresa haga los cambios apropiados antes de que finalice el año. Además, cada vez que ocurre algún evento de negocios que sea importante, las compañías deben volver a evaluar su perfil de riesgos de información financiera.

14. ¿Para desarrollar la valoración general del riesgo la empresa asigna responsabilidad a un grupo específico de personas que se encuentren en el nivel organizacional apropiado?

Cuadro 17. Grupo específico de personas desarrollan valoración general del riesgo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desconozco	8	50.00%
No existe	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
A veces	4	25.00%
Siempre	4	25.00%
TOTAL	16	100%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

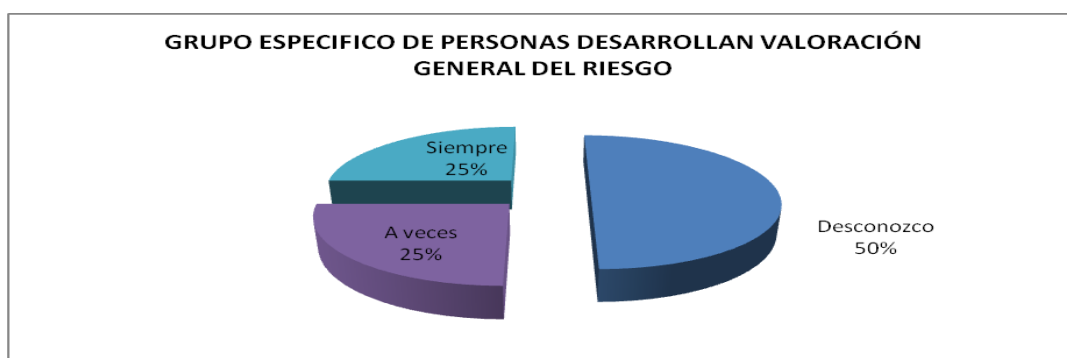


Gráfico 14

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

En el cuadro 17 y gráfico 14 se observa que del 100% de los encuestados, el 25% responde que a veces se asigna responsabilidad a un grupo específico de personas que se encuentren en el nivel organizacional apropiado, para desarrollar la valoración general del riesgo de la empresa, no así un 25% que indica siempre y un 50% que lo desconoce. De la misma manera que el programa más grande de control interno, el programa de valoración del riesgo debe pertenecer a un grupo que sea responsable por dirigir el proceso. Si bien el grupo de valoración del riesgo no necesita incluir miembros de la gerencia, sí debe ejercer suficiente influencia para que sea capaz de guiar el enfoque que el equipo ejecutivo tiene respecto de la administración del control interno.

FICHA DE ENTREVISTA: Para proyecto de investigación sobre la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno-COSO.

ENTREVISTADO: Vicepresidente

OBJETIVO: Asistir a la empresa en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control interno, mediante la incorporación del componente de supervisión o monitoreo como parte de los procesos de la organización de control interno sobre la información financiera de la empresa Químicos Samanox S.A.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS-ENTREVISTA

1. ¿Considera usted que para mejorar la efectividad del control interno de la información financiera, es factible, implementar un programa de administración del control interno, consistente, para toda la empresa, impulsado por los ejecutivos?

Una de las funciones clave de un programa de administración de control interno es informarle a la administración sobre el estado de control interno de la empresa y sobre el estado de sus esfuerzos de cumplimiento relacionados con la supervisión; por tanto, considero factible implementar un programa de administración del control interno, impulsado por los ejecutivos.

2. ¿Qué opina respecto a la incorporación de protocolos formales de comunicación entre empleados, administración y miembros de la Alta Dirección para comunicar toda la información relevante sobre el control interno y los esfuerzos que se realizan para solucionarlos?

Opino que entre los empleados y los líderes corporativos debe existir un canal de comunicación respecto de las deficiencias de control y las actividades de corrección y mejora; y la administración debe mantener informado al directorio respecto del estado de cumplimiento de la compañía.

3. La supervisión o monitoreo del sistema de control interno es central para la estructura del control interno según COSO. ¿Qué opina usted respecto a que con una tecnología apropiada se podría rastrear y documentar las actividades de control interno y la información que le está relacionada, tanto inmediatas como recurrentes, en todas las áreas de la empresa?

De la misma manera que el programa de administración de riesgo, el programa de control interno de la empresa tiene que ser apoyado por una infraestructura de tecnología de información que sea adecuada

4. ¿Cuál es su punto de vista respecto a que la empresa prescriba y documente formalmente todas las actividades de control que se relacionan con el proceso de cierre financiero, desde la consecución de la información inicial hasta la producción del reporte final y el proceso de revisión a cargo de la administración?

La empresa debe contar con procedimientos formales para la ejecución y documentación, tanto de las actividades de cierre mismas como de las actividades de control que les están asociadas. Esos procedimientos tienen que ser seguidos en todas las circunstancias, aunque de hecho, especialmente las presiones del tiempo o las complejidades de la contabilidad tienen a que la gente los afloje. La meta es ser capaz de documentar con suficiente detalle el proceso de cierre, de manera que le permita a la administración evaluar de manera efectiva el diseño de los controles del proceso de cierre y probar la efectividad de su operación.

5. ¿Considera usted que el mapeo de los riesgos con los procesos específicos, y de esos procesos con las personas involucradas, permitiría a la empresa definir de mejor manera los controles detallados sobre cada proceso y asignar en forma apropiada la responsabilidad de ejecución de esos controles?

Considero que si, pues de existir incapacidad para mapear, de manera precisa, los riesgos con los procesos específicos y con las personas implicaría fallas importantes en el proceso de administración del riesgo de la compañía.

FICHA DE ENTREVISTA: Para proyecto de investigación sobre la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno-COSO.

ENTREVISTADO: Gerente General

OBJETIVO: Asistir a la empresa en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control interno, mediante la incorporación del componente de supervisión o monitoreo como parte de los procesos de la organización de control interno sobre la información financiera de la empresa Químicos Samanox S.A.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS-ENTREVISTA

1. ¿Considera usted que para mejorar la efectividad del control interno de la información financiera, es factible, implementar un programa de administración del control interno, consistente, para toda la empresa, impulsado por los ejecutivos?

Lo considero factible, pues con un programa de administración del control interno para orientar el esfuerzo de toda la empresa, la compañía podría detectar una debilidad material, lo cual resultaría en una opinión positiva de los auditores externos respecto de la efectividad del control interno sobre la información financiera, además que generaría confianza en su capacidad para sostener el cumplimiento en los años futuros.

2. ¿Qué opina respecto a la incorporación de protocolos formales de comunicación entre empleados, administración y miembros de la Alta Dirección para comunicar toda la información relevante sobre el control interno y los esfuerzos que se realizan para solucionarlos?

Considero que deben existir protocolos explícitos para comunicar a las personas apropiadas toda la información relevante sobre el control interno. Individualmente cada empleado debe ser consciente de sus

responsabilidades con relación al programa de cumplimiento y al control interno.

3. La supervisión o monitoreo del sistema de control interno es central para la estructura del control interno según COSO. ¿Qué opina usted respecto a que con una tecnología apropiada se podría rastrear y documentar las actividades de control interno y la información que le está relacionada, tanto inmediatas como recurrentes, en todas las áreas de la empresa?

Sin tecnología apropiada para rastrear y documentar las actividades de control interno y la información que le está relacionada, la compañía no tendría como evidenciar que tiene satisfechos los estándares formales de control en sus responsabilidades de supervisión de los sistemas de control interno.

4. ¿Cuál es su punto de vista respecto a que la empresa prescriba y documente formalmente todas las actividades de control que se relacionan con el proceso de cierre financiero, desde la consecución de la información inicial hasta la producción del reporte final y el proceso de revisión a cargo de la administración?

Si la empresa no puede evidenciar documentadamente el proceso de cierre final formal tendría poca oportunidad de demostrar a los auditores externos respecto de que de hecho existen controles efectivos sobre este proceso

5. ¿Considera usted que el mapeo de los riesgos con los procesos específicos, y de esos procesos con las personas involucradas, permitiría a la empresa definir de mejor manera los controles detallados sobre cada proceso y asignar en forma apropiada la responsabilidad de ejecución de esos controles?

Considero que esto es fundamental para un programa efectivo de administración del riesgo

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Con base en la investigación realizada, he identificado cinco problemas de control interno que son particularmente desafiantes para que la administración los enfrente. Estos problemas señalan serias debilidades en uno o más de los componentes del control interno tal y como lo define el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que es el estándar que se propondrá adoptar para valorar la efectividad del control interno sobre la información financiera, a través de la supervisión o monitoreo del sistema de control. Si tales defectos permanecen sin que sean resueltos, pueden impedir que la presentación de informes respecto del control interno sobre la información financiera sea efectiva y que potencialmente hagan que los auditores externos de la empresa den una opinión adversa.

A continuación se resumen los cinco problemas de control interno a los cuales se hace referencia:

- a. Un programa efectivo de administración del control interno. Que les permita a los ejecutivos determinar la efectividad de los esfuerzos de cumplimiento con la supervisión del sistema de control.
- b. Un programa efectivo de administración del riesgo en la empresa. Que promueve la conciencia de los riesgos clave a ser monitoreados por la administración.
- c. Ambiente de TI - Tecnología de la información bien controlada. Que evalúa periódicamente la efectividad continuada de los controles de TI.

- d. Un proceso de cierre bien controlado. Le da a la administración transparencia respecto de la completitud del proceso de información financiera
- e. Políticas y procedimientos de contabilidad efectivos. Son revisados y actualizados periódicamente para reflejar los cambios regulatorios y en el negocio.

4.3 RESULTADOS

Conclusiones

- Para la aplicación del componente de supervisión o monitoreo del sistema de control sobre la información financiera, es esencial un programa de administración del control interno impulsado por los ejecutivos para toda la empresa.
- Crítico para el éxito de cualquier programa de administración del control interno es el establecimiento formal de un programa de administración del riesgo de la empresa, diseñado para identificar los riesgos clave de la información financiera, valorar su impacto potencial y vincular esos riesgos con las áreas y actividades específicas dentro de la empresa.
- La ubicuidad¹⁹ de la tecnología en el procesamiento de las transacciones, los defectos en el diseño, la ejecución y el gobierno de los controles de la Tecnología de la Información pueden dificultar de maneras innumerables la preparación de información financiera confiable.
- El proceso de cierre financiero, es una actividad inherentemente riesgosa, mucho más por su complejidad extrema. La empresa

¹⁹ Cualidad de ubicuo, que significa en todas partes

tiene que obtener, analizar y consolidar información que proviene de múltiples fuentes, llevar a cabo conciliaciones, hacer los ajustes necesarios, y realizar muchas tareas complicadas y que a menudo conllevan alto juicio, lo cual se tiene que hacer en un tiempo muy corto.

- Mientras más actualizadas, consistentes y completas sean las políticas y los procedimientos de contabilidad de la empresa, más fácil son de evaluar y documentar, y de manera más efectiva puede la empresa controlar los riesgos asociados.

Recomendaciones

- Diseñar un modelo de planta alineado con los expertos en control, para tener un proceso de aplicación que sea sostenido y eficiente, dirigido desde la alta dirección a través de un programa formal de administración de control interno, impulsado por los ejecutivos, para toda la empresa que, entre otras cosas:
 - Esté dirigido y monitoreado a nivel de la gerencia general
 - Comprometa a todas las áreas relevantes de la empresa y cubra todos los procesos clave que afecten la información financiera.
 - Establezca y aplique una estructura consistente de control interno para la valoración de los riesgos y para la formulación de objetivos y actividades de control que sean apropiados.
 - Promueva estándares y enfoques para la documentación, la evaluación del diseño del control y la prueba de la efectividad del control.
 - Monitoree continuamente el estado de cumplimiento de la empresa.

- Promueva el cumplimiento sostenido mediante la capacitación y el conocimiento
 - Incorpore protocolos de comunicación para mantener informados a la administración ejecutiva y a la junta de directores respecto de los problemas de control y los esfuerzos que se realizan para solucionarlos.
 - Considere el uso de tecnología que sea confiable para facilitar el logro de los anteriores atributos.
- Establecer un programa efectivo de administración del riesgo que, entre otros puntos, debe:
 - Determinar los riesgos específicos de la información financiera que puedan surgir como consecuencia del modelo de negocios, la estrategia, y las operaciones de la empresa. Identificando y priorizando los riesgos en el contexto de las características únicas de la empresa y de su ambiente de operación.
 - Valorar el impacto potencial que cada riesgo identificado tiene en la integridad de la información financiera.
 - Alinear cada riesgo específico con uno o más procesos de negocio específicos o áreas de control en las cuales el riesgo pueda ocurrir.
 - Asignar responsabilidad por el monitoreo y el control de cada riesgo, o conjunto de riesgo, a las personas apropiadas.
 - Incluir actividades para monitorear y reportar sobre las condiciones cambiantes del riesgo.

- Establecer protocolos de comunicación formales relacionadas con el desempeño del control y con los cambios al perfil de riesgos de la organización.
- Establecer estándares claros y formales de Tecnología de Información que prescriban las políticas de toda la empresa para las aplicaciones, la infraestructura, los protocolos de operación y los otros factores relacionados con TI, tales como:
 - Desarrollo, implementación, mantenimiento y administración de cambios de los sistemas.
 - Controles a la conversión de datos y a las interfaces de los sistemas
 - Tecnologías y administración de la seguridad
 - Terceros que son proveedores de servicios de TI
- Establecer procedimientos formales para la ejecución y documentación, tanto de las actividades de cierre financiero mismas como de las actividades de control que les están asociadas.
- Establecer un plan de entrenamiento regular, formal, en las políticas y en los procedimientos de contabilidad nuevos o revisados para que sean aplicados de una manera consistente con las expectativas de la administración

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 18. Verificación de hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL /PARTICULAR	VERIFICACIÓN
<p>La estructura de supervisión o monitoreo del sistema de control-COSO contribuiría a mejorar la efectividad del control interno</p>	<p>De acuerdo a lo informado en la pregunta #1 de la encuesta y entrevista se llegó a la conclusión que dado que la supervisión del control interno, por parte de los ejecutivos, es fundamental para el concepto que tiene COSO de un control interno fuerte, la estructura de supervisión o monitoreo del sistema de control a través de un programa de administración del control interno impulsado por los ejecutivos, para toda la empresa; contribuiría a mejorar la efectividad del control interno; por tanto, confirmo esta hipótesis</p>
<p>La aplicación del componente de supervisión o monitoreo-COSO permitiría la identificación y subsanación de debilidades control interno; y, generaría mejoras en la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer garantía razonable sobre la consecución de los objetivos y la información utilizada para la toma de decisiones</p>	<p>Según lo informado en la pregunta #2, 3, 5, 6, 7, 9, 10 de la encuesta y #2, 3, 4 de la entrevista se llegó a la conclusión que, siendo el proceso de cierre financiero, la etapa final para la producción de un informe financiero oficial, en que la empresa tiene que obtener, analizar y consolidar información que proviene de múltiples fuentes, llevar a cabo conciliaciones, hacer los ajustes necesarios, y realizar muchas tareas complicadas y que a menudo conllevan alto juicio, lo cual se tiene que hacer en un tiempo muy corto, la aplicación del componente de supervisión o monitoreo; permitiría identificar y subsanar debilidades de control interno y ofrecer garantía razonable</p>

	de la información utilizada para la toma de decisiones, por tanto, confirmo esta hipótesis
Las actividades de supervisión continua permitiría evaluar la calidad de desempeño del sistema de control en el tiempo	Según lo informado en la pregunta #3, 8 de la encuesta y #3,4 de la entrevista se llegó a la conclusión que mientras más actualizadas, consistentes y completas sean las políticas y los procedimientos de contabilidad de la empresa, más fácil será evaluar y documentar, y de manera más efectiva y continua supervisar los riesgos asociados, por lo que permitiría evaluar la calidad de desempeño del sistema de control en el tiempo; por tanto, confirmo esta hipótesis
La correcta valoración de riesgos permitiría administrarlos eficientemente	Según lo informado en la pregunta #11, 12, 13, 14 de la encuesta y #5 de la entrevista se llegó a la conclusión que para el éxito de cualquier programa de administración del control interno es el establecimiento de un programa de administración del riesgo, proceso formal, regular, diseñado para identificar los riesgos clave de la información financiera, valorar su impacto potencial y vincular esos riesgos con las áreas y actividades específicas dentro de la empresa, la correcta valoración de estos riesgos permitiría administrarlos eficientemente; por tanto, confirmo esta hipótesis

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: estudio de mercado

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Tomando como base los resultados de la encuesta realizada, mediante cuestionario de preguntas, a los ejecutivos requeridos su participación en la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno -COSO, para un efectivo control sobre la información financiera, se concluyó que es esencial adoptar un programa de administración del control interno impulsado por los ejecutivos para toda la empresa, establecer un programa formal de administración del riesgo de la empresa, contar con tecnología apropiada para el monitoreo del control y la información que le está relacionada, establecer procedimientos formales para la ejecución y documentación del proceso de cierre financiero así como las de control que les están asociadas, documentar la actualización consistente y completa de las políticas y los procedimientos de contabilidad de la empresa.

5.1 TEMA

Aplicación del componente de supervisión o monitoreo del sistema de control interno-COSO para un efectivo control sobre la información financiera en la empresa Químicos Samanox S.A., de la ciudad de Guayaquil

5.2 FUNDAMENTACIÓN

El Instituto de Auditores Internos de España lanzó el 27 de enero del 2010 la edición en castellano de la última guía publicada por COSO: Guía de Supervisión de los sistemas de Control Interno.

Este documento describe el papel que deben tener todos los involucrados en el diseño, la evaluación y el seguimiento de los sistemas de control interno: Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Alta Dirección junto a la Dirección de Auditoría Interna, así como a los auditores de cuentas, ayudando a identificar, entender y aprovechar al máximo las actividades de supervisión. Proporciona una orientación práctica para aplicar la supervisión como una parte más de los procesos de control interno.

Ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad y efectividad de sus sistemas de control interno, ya que si existe una adecuada supervisión se pueden detectar fallos en el sistema y tomar medidas a tiempo. Y esto, en términos reales, tiene además consecuencias económicas.

José Díaz Morales, Socio del Área de Auditoría Interna, Gestión de Riesgos y Gobierno Corporativo de Ernst & Young, explica²⁰

“La obligación en algunas regulaciones de certificar, parcial o globalmente, sistemas de control, ha mostrado importantes diferencias de comprensión de estos sistemas. Dichas diferencias han generado aproximaciones muy distintas en términos de eficiencia y, por tanto, de costes para validarlos tanto interna como externamente”

Al respecto, Javier Faleato; Director general del Instituto de Auditores Internos de España, señala²¹

²⁰ Elena Molinero

Responsable de Comunicación de servicios de auditoría y consultoría Ernst & Young

²¹ Elena Molinero

*Responsable de Comunicación de servicios de auditoría y consultoría Ernst & Young
Madrid (España)*

“Tener un lenguaje común es imprescindible a la hora de hablar de un concepto abstracto como el control interno, y es uno de los logros más importantes que ha conseguido COSO, además resalta que la Institución hasta ahora ha traducido todas las guías emitidas por COSO”.

Por qué nace esta guía

El comité de sabios de COSO observó que a pesar de que en la última década empresas de todo el mundo habían invertido muchos recursos (tiempo y dinero) en mejorar la calidad de sus sistemas de control interno, no todas prestaban a la supervisión la atención suficiente para poder asegurar que el sistema funcionaba razonablemente bien de forma continuada en el tiempo. Esto, según COSO, pone en peligro la eficacia de todo el sistema de control.

COSO cree que una adecuada supervisión conduce a mejoras en la organización en dos aspectos: por un lado, al anticipar su identificación, minimiza los fallos de control interno y los errores o defectos que deban ser corregidos y de otra parte mejora la calidad y la fiabilidad de la información que se usa para la toma de decisiones.

El modelo de Control interno propuesto por COSO implica a toda la organización: desde el Consejo y la Alta Dirección que son quienes tienen que sentar las bases y generar la cultura de Control Interno hasta el resto de los profesionales que trabajan en la empresa.

Al respecto, José Díaz Morales, Socio del Área de Auditoría Interna de Ernst & Young²²

²² Elena Molinero

Responsable de Comunicación de servicios de auditoría y consultoría Ernst & Young
Madrid (España)

“El modelo de Control Interno y Supervisión propuesto por COSO es adaptable a cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño y circunstancia”.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

No todas las personas entienden lo mismo por “control interno”, esto se agrava cuando sin estar claramente definido se utiliza en la normatividad.

En sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:²³

²³ Los nuevos conceptos de control interno-informe COSO
<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un PROCESO, un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las PERSONAS, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno solo puede aportar un GRADO DE SEGURIDAD RAZONABLE, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de OBJETIVOS propios de cada entidad.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

El Consejo Directivo de COSO tiene la convicción que las empresas pueden obtener una mayor eficiencia y efectividad mediante una mejor comprensión y mayor utilización del componente de Supervisión del Informe COSO (COSO Internal Control – Integrated Framework). El propósito de esta guía es apoyar a las empresas en la supervisión de la efectividad de sus sistemas de control interno y en tomar acciones correctivas de forma oportuna cuando sea necesario.

El informe coso contempla la implementación de supervisión como parte activa del sistema de control interno de la empresa. Por lo tanto, la organización debe estudiar la conveniencia de realizar la supervisión de los controles internos anualmente-como ocurre con frecuencia en las empresas que tienen la obligación de informar al público sobre la calidad de su control interno- o si se puede “integrar” la supervisión como parte de sus actividades diarias. El Consejo cree que muchas empresas podrían lograr una mayor efectividad a través de la integración de la supervisión en los procesos continuos de control interno.

COSO inició este proyecto después de haber observado que muchas empresas no empleaban el componente de control interno de supervisión. Este hecho se vio con mayor claridad cuando COSO observó los esfuerzos realizados por muchas empresas alrededor del mundo para cumplir con los requisitos de certificación y declaraciones.

COSO pudo ver que algunas empresas contaban con una supervisión efectiva en algunas áreas, pero no hacían una utilización completa de los resultados para respaldar sus conclusiones sobre la efectividad del control interno, sobre todo aquellos asociados a la efectividad del control interno de la información financiera. Por el contrario, se añadían procedimientos superfluos, y a menudo innecesario, diseñado para evaluar unos controles en los que la dirección ya contaba con suficiente respaldo a través de sus actividades existentes de supervisión. Otras empresas no hacían el mejor uso de sus procedimientos para la supervisión continua, o no contaban con los procedimientos necesarios

para realizarla, lo cual posiblemente haya originado la implementación de unas evaluaciones ineficientes para el final del ciclo con objeto de respaldar sus conclusiones sobre la efectividad del control interno.

Esta guía será de ayuda a la dirección, los miembros del Consejo, los auditores internos y externos, y otros para que reconozcan la supervisión efectiva donde exista y tengan en cuenta sus resultados con respecto a sus responsabilidades. En aquellas áreas donde la supervisión carece de efectividad, esta guía podrá ser de ayuda a la empresa en la identificación y subsanación de debilidades, encaminándola hacia el logro de su efectividad. En este sentido, la empresa podrá mejorar la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer una garantía razonable sobre la consecución de los objetivos de la empresa. La efectividad de la supervisión podrá también originar mejoras organizacionales minimizando los fallos de control interno y los errores de defectos que requieran ser corregidos, y mejorando la calidad y fiabilidad de la información que se emplea en la toma de decisiones.

El informe COSO reconoce que los riesgos cambian con el tiempo y que la dirección tendrá que “determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de abordar nuevos riesgos”. Por lo tanto la supervisión de debe evaluar si la dirección vuelve a considerar el diseño de controles cuando se modifican los riesgos, y, si los controles que han sido diseñados para disminuir los riesgos a un nivel aceptable continúan funcionando de forma efectiva. De esta manera, la guía sigue haciendo hincapié en la convicción de COSO de que la supervisión debe basarse en el análisis de los riesgos sobre los objetivos de la empresa, y en comprender cómo podría los controles mitigar o no a dichos riesgos.

Supervisión del Sistema de Control Interno-Informe COSO²⁴

²⁴ Supervisión del sistema de control interno-informe COSO <http://mercadotendencias.com/informe-coso-supervision/>

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, es por ello que un control puede ser eficaz en un tiempo dado pero no en otro. Este cambio puede repercutir en la capacidad de advertir riesgos generados por nuevas circunstancias.

Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de control interno a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos eventuales riesgos. El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Las operaciones de supervisión se materializan de dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Cuanto mayor sea el nivel y eficacia de la supervisión continuada menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles, etc.

Actividades de supervisión continuada

Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficacia del control interno como por ejemplo:

- Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria, con lo cual cualquier discrepancia será cuestionada.
- Comunicaciones recibidas de terceros, las cuales podrían permitir determinar la existencia de problemas internos.
- Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, permitiendo comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.

- Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- Recomendaciones periódicamente efectuadas por los auditores internos y externo para mejorar los controles internos.
- Concurrir a seminarios de formación permitiendo obtener información importante para mejorar los controles.
- Solicitar manifestaciones explícitas de comprobación del entendimiento y cumplimiento del código de ética de la organización.

Evaluaciones puntuales

Alcance y frecuencia

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno difieren según la magnitud e importancia de los riesgos objeto del control. Los controles que apuntan a los riesgos más importantes tendrán una evaluación con mayor frecuencia.

Por otra parte, el alcance de las evaluaciones dependerá de a cuál de las categorías de objetivos van dirigidas (operacionales, de información financiera o de cumplimiento).

El evaluador

A menudo las evaluaciones se realizan como un proceso auto-evaluativo, el cual es llevado a cabo por los responsables de las unidades, divisiones, etc. Por ejemplo un jefe de línea centrará su atención en la concreción de objetivos operacionales y de cumplimiento, el responsable financiera se preocupará de evaluar la fiabilidad de la información financiera.

Dentro de las actividades normales y habituales de auditoría interna se encuentra la evaluación del control interno. También los auditores externos

tienen como elemento de análisis el control interno, la combinación de ambas auditorías posibilita la realización de las evaluaciones que la dirección considere necesarias.

El proceso de evaluación

El evaluador deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del sistema de control interno a evaluar. La idea es que el evaluador averigüe y comprenda el funcionamiento real del sistema, es por ello que mantendrá conversaciones con los empleados, quienes aplican y se ven afectados por los controles.

El evaluador analizará el diseño del sistema de control interno y los resultados de las pruebas realizadas, a efectos de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto de los objetivos implantados.

Metodología

Existen diversas metodologías, algunas empresas comparan su sistema de control interno con el de otras empresas (benchmarking). Por otra parte los consultores de gestión pueden suministrar información comparativa y métodos de revisión utilizados por otras similares entidades.

Documentación

La documentación soporte del sistema de control interno varía en función a la dimensión y complejidad de la empresa. Las entidades de gran tamaño generalmente cuentan con políticas, manuales, descripciones de puesto, etc., en cambio las empresas de menor tamaño poseen menos documentación que formalice el sistema de control interno.

Existen controles que no se encuentran formalizados a través de un documento o son menos formales, no obstante resultan eficaces, dado que la falta de documentación formal que respalde el control no impide que éste sea eficaz o pueda ser evaluado.

La evaluación del sistema de control interno deberá ser respaldada y documentada, de forma tal que respalde la misma y sirva como evidencia ante cualquier posible cuestionamiento.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementa la complejidad de las operaciones, el número de empleados y las cifras de ventas.

Cuando la estructura organizativa de la empresa se caracterizaba porque la propiedad y dirección coincidían en la misma persona, tan solo era necesario la implementación de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger los activos de pérdidas; posteriormente y como consecuencia de una mayor complejidad de las empresas, se requirió la introducción de nuevas técnicas de dirección que permitieron que los administradores de éstas, aplicaran dichas técnicas.

La implementación del control interno tiene como finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de controles erróneos en el procesamiento de las transacciones y manejo de activos correspondientes. La mayoría de las empresas no poseen la asistencia técnica, ni los conocimientos básicos de control interno para alcanzar un crecimiento y desarrollo empresarial tanto administrativo como operativo, esto ha conllevado a que en la mayoría de éstas no existan procesos establecidos para realizar sus actividades que les permitan tener un eficiente control en sus operaciones.

Para el caso práctico, QUIMICOS SAMANOX S.A. es una empresa que se fundó en el año de 1978, ante la necesidad del mercado industrial ecuatoriano de un abastecimiento confiable de productos químicos, con una plana inicial de aproximadamente 50 personas, entre empleados y obreros.

En sus inicios manejar los controles de esta empresa era sencillo debido a la magnitud de sus operaciones, en principio solo importaba y comercializaba

soda cáustica líquida y luego incluyó a varios productos que tenían un mercado de un volumen relativamente alto. Actualmente QUIMICOS SAMANOX S.A. cuenta con una amplia gama de productos, con más de 80 artículos; sin embargo, transcurrido el tiempo sus operaciones han alcanzado un crecimiento notable (instalación y puesta en marcha de su propia planta de producción automatizada de cloro-soda, edificar nuevas áreas de almacenaje y aumentar la flota de transporte propios para despacho), por lo tanto los controles que se manejan son aún mayores, de tal forma que es más difícil para la administración supervisar de manera eficiente las operaciones de todos los departamentos.

Cada departamento conoce sus responsabilidades las cuales han sido asignadas verbalmente, ya que no existen procedimientos o lineamientos escritos de control interno bajo las cuales cada departamento desarrolle sus actividades. Muchos de los procedimientos aplicados por los empleados han sido aprendidos a través de la práctica, debido a que no se cuenta con programas de capacitación en control interno, que de existir permitirían que se contara con personal mejor entrenado y con la tecnificación necesaria para echar a andar procesos más sofisticados.

La implantación de un sistema de Control Interno ha adquirido especial importancia y se van ampliando sus ámbitos de aplicación en la medida que el incremento de la dimensión empresarial ha supuesto un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en las empresas.

Según la situación antes descrita, y basado en los resultados de investigación se pretende proponer una estructura de control Interno, de acuerdo al sistema COSO ²⁵ que en lo sucesivo pueda ser utilizada por las empresas industriales del país como una herramienta para la aplicación eficiente de sus procesos

²⁵ **C.O.S.O.:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)

tomando como base uno de los cinco grandes componentes del Control Interno según sistema COSO, como es:

- Supervisión o Monitoreo

La poca comprensión y utilización del componente de Supervisión del Informe COSO (COSO Internal Control – Integrated Framework²⁶), hace que la empresa tenga una supervisión del sistema de control interno poca efectiva en algunas áreas, no haga utilización completa de los resultados para respaldar sus conclusiones sobre la efectividad del control interno, sobre todo aquellos asociados a la efectividad del control interno de la información financiera.

Al no contar la empresa con sistemas efectivos de control interno, no supervisan su efectividad en el tiempo. El componente de Supervisión-COSO, está diseñada para reconocer y maximizar la utilización de la supervisión cuando sea efectiva y a aumentar la supervisión en aquellas áreas que la requieran, así como, asistir a la empresa en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control y ofrecer una orientación práctica que ilustre la manera de incorporar la supervisión como parte de los procesos de la organización de control interno.

La implementación de la supervisión del sistema de control interno ayudará a la Alta Dirección y Auditores Internos, para que reconozcan la supervisión efectiva donde exista y tengan en cuenta sus resultados con respecto a sus responsabilidades. En aquellas áreas donde la supervisión carece de efectividad, permita la identificación y subsanación de debilidades, encaminándola hacia el logro de su efectividad. En este sentido, la empresa podrá mejorar la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer una garantía razonable sobre la consecución de los objetivos de la empresa, caso contrario, no se podría minimizar los fallos de control interno y los errores de defectos que requieran ser corregidos, y mejorar la calidad y fiabilidad de la información que se emplea en la toma de decisiones.

²⁶COSO Internal Control- Integrated Framework: Marco Integrado de Control Interno COSO

El componente de supervisión-COSO reconoce que los riesgos cambian con el tiempo y que la Alta Dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de abordar nuevos riesgos, y en este reconocimiento la Alta Dirección vuelve a considerar el diseño de controles cuando se modifican los riesgos., y que los controles que han sido diseñados para disminuir los riesgos a un nivel aceptable continúan funcionando de forma efectiva.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General de la propuesta

- Contribuir al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos organizacionales y la cultura organizacional de control, a través del componente supervisión o monitoreo.

5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta

- Establecer normas y procedimientos internos que permitan vigilar y evaluar por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento.
- Asistir a la organización en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control interno
- Ofrecer una orientación práctica de incorporar la supervisión como parte de los procesos de la organización de control interno

5.5 UBICACIÓN

El enfoque principal de este estudio son las empresas líderes en la provisión de insumos químicos a la industria ecuatoriana, con aplicación práctica en la empresa QUIMICOS SAMANOX S.A. ubicada en el km. 16.5 vía Daule, de la Ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, la misma que cuenta con una plana de 240 colaboradores (entre empleados y obreros) y una cartera aproximada de 1100 clientes; entidad a la que se propone la aplicación del sistema de Supervisión o Monitoreo COSO.

País: Ecuador **Provincia:** Guayas **Cantón:** Guayaquil

Ciudad: Guayaquil **Dirección:** km. 16,5 vía a Daule

Calles: C29 Norte (Rosavin) y avenida 57 Norte (Cobre)

Gráfico 15. Ubicación satelital de la empresa



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: Mapa interactivo Ecuador

5.6 FACTIBILIDAD

QUIMICOS SAMANOX S.A. fue constituida en marzo de 1978 en la ciudad de Guayaquil. Su actividad económica principal es la producción, importación, compra local y venta al por mayor de sustancias químicas básicas de uso industrial. A partir de marzo del 2011 fue adquirida por una empresa local de propiedad de un grupo peruano (que se dedica principalmente a la producción y comercialización de productos químicos y sales para uso industrial y doméstico); por lo cual y luego del proceso de fusión, QUIMICOS SAMANOX S.A es considerada como compañía extranjera según el Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros previsto en la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena.

Gracias a la experiencia y conocimiento acumulado a lo largo de 33 años de actividades en el mercado ecuatoriano, QUIMICOS SAMANOX S.A. ha logrado consolidarse como una de las empresas líderes en la provisión de insumos químicos a la industria ecuatoriana teniendo entre sus clientes a las principales plantas de tratamiento de agua potable, productores nacionales de bebidas gaseosas, productores de detergentes, fabricantes de pinturas, aceiteras, servicios petroleros, metalúrgicas, entre otros.

En cada uno de los segmentos en que participa mantiene alta cobertura de mercado como por ejemplo; producción de químicos para el tratamiento de agua potable 80%, diluyentes y solventes 40%, otros productos químicos 30%.

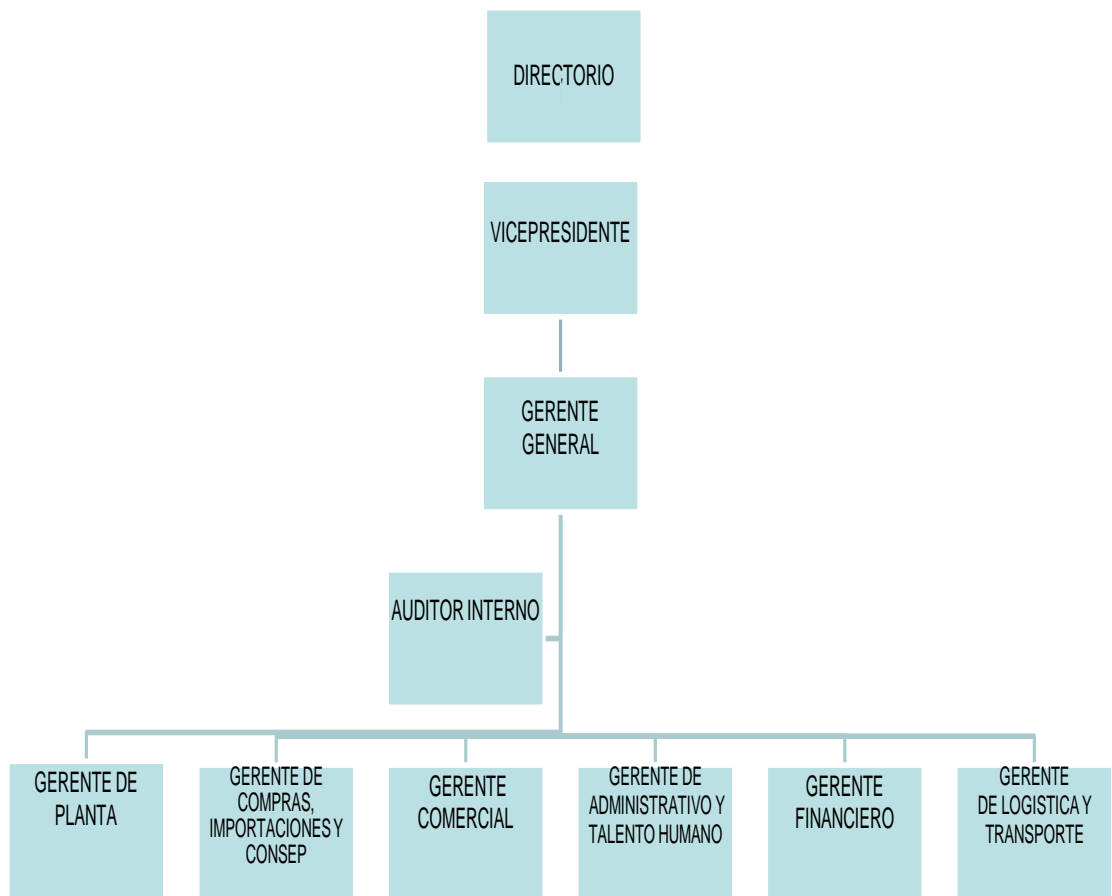
El 100% de las ventas que realiza la empresa corresponden a productos químicos importados cuyos precios son fijados por el mercado internacional. El 45% de los productos de la empresa son de naturaleza industrial, elaborados en el país, por lo que sus precios tienden a ser menores a los de los productos importados.

La organización estructural y funcional de los miembros claves y ejecutivos de la administración de la empresa, es la siguiente:

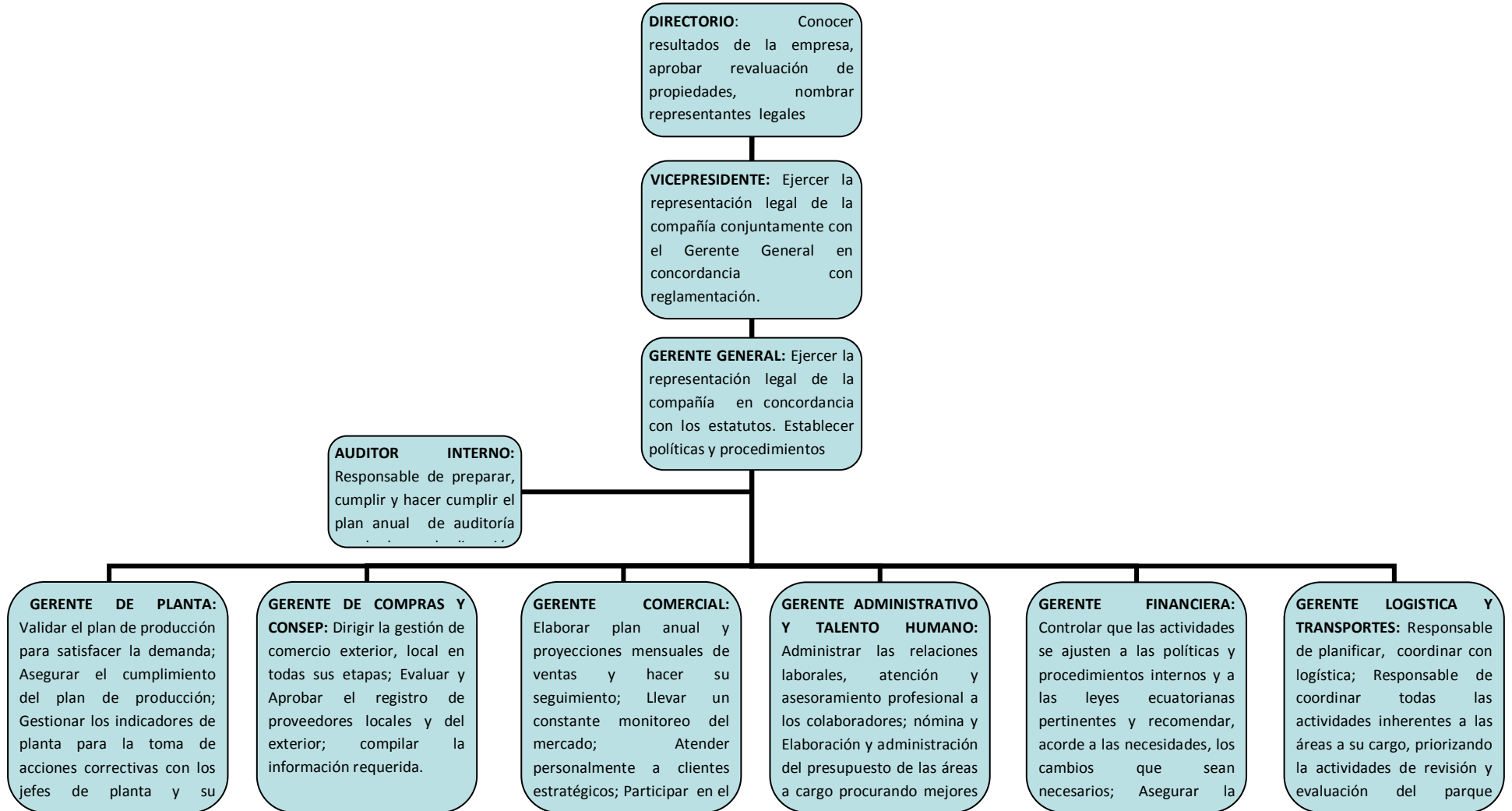
5.6.1. Organigrama Estructural

GRÁFICO 16. Organigrama estructural

ESTRUCTURA GENERAL



5.6.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



5.6.3 MANUAL DE FUNCIONES

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	VICEPRESIDENTE
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	VICEPRESIDENCIA

2. MISIÓN
Planear dirigir y determinar políticas que provean completa dirección de la Compañía para el cumplimiento de objetivos organizacionales bajo las directrices de la Junta de Accionistas conjuntamente con la Gerencia General.

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
- Junta de Accionistas	- Gerencia General

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
- Todas las Gerencias y Principales Jefaturas	- Instituciones financieras nacionales e Internacionales Clientes principales - SRI y entidades de control - Proveedores - Asesores Legales y Tributarios - Asesores Financieros y Auditores

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Ejercer la representación legal de la compañía conjuntamente con el Gerente General en concordancia con lo que se estipula en los reglamentos, leyes y estatutos de la compañía.
2	Establece políticas de control y procedimientos en la operación de la compañía que permita comparar los resultados obtenidos con los presupuestos.
3	Aprobar los presupuestos de ventas, inversiones, y gastos de toda la compañía y analiza permanentemente sus resultados.
4	Dirigir las actividades de las diferentes áreas y coordinar con sus gerentes la solución de problemas.
5.2 Actividades:	
1	Mantener reuniones con los miembros de la Junta de Accionistas, los miembros de su staff y organizaciones relacionadas para discutir temas de importancia para la Organización, coordinar planes de acción y resolver problemas.
2	Aprobar el presupuesto anual de la Compañía y sustentarlo ante los miembros de la Junta.
3	Revisar reportes y actividades realizadas por los miembros de su staff y aprobarlos o

	recomendar cambios.
4	Dirigir las actividades del recurso humano de la Organización incluyendo la aprobación de planes del área de Talento Humano, selección de colaboradores de alto nivel y aprobación de nuevas contrataciones.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.1 Educación Formal:

De preferencia Ingeniero Químico, Industrial, con posgrado en Administración de Empresas o afines.

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés:	Deseable 100%
----------------------	---------------

6.2.2 Programas Informáticos:	Manejo de Utilitarios
-------------------------------	-----------------------

6.2.3 Operación de Máquinas:	N/A
------------------------------	-----

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo:	10 años
---------------	---------

6.3.2 Tipo de Organización:	Empresas Industriales
-----------------------------	-----------------------

6.3.3 Área / Cargo:	Desarrollo de carrera en varias áreas / Vicepresidencia o afines.
---------------------	---

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Información de toda la Organización

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

- Presupuesto de la Compañía

8.2 Equipos y Maquinarias:

- Activos de la Compañía

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

Oficina: 60% ; Planta: 40%

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

INNOVACION	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente. - Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares. - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo. - Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional, y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos - Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.
-------------------	--

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responden a las necesidades de los clientes - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas. - Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.
10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanentes de la información, necesarios para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.
10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:	
DINAMISMO Y ENERGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se presenta un cambio en su rutina que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas. - Puede trabajar con subalternos, pares o superiores, sintiéndose cómodo y siendo efectivos en cualquier caso. - Sabe redistribuir su tiempo y el de su equipo de trabajo con rapidez, cuando surge algún imprevisto.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. - Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocio, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores - Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	GERENTE GENERAL
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	GERENCIA GENERAL

2. MISIÓN
Planear dirigir y determinar políticas que provean completa dirección de la Compañía para el cumplimiento de objetivos organizacionales bajo las directrices de la Junta de Accionistas.

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
<ul style="list-style-type: none"> - Junta de Accionistas - Vicepresidente 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de Plantas - Gerencia Administrativa – Financiera - Gerente de Recursos Humanos - Gerente de Comercialización - Gerente/Jefe de Transporte - Auditor Interno - Responsable CONSEP - Jefe de Seguridad Industrial y SGC

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
<ul style="list-style-type: none"> - Todas las Gerencias y Principales Jefaturas 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones financieras nacionales e internacionales - SRI y entidades de control - Proveedores - Asesores Legales y Tributarios - Asesores Financieros y Auditores

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Ejercer la representación legal de la compañía a nivel nacional en concordancia con lo que se estipula en los reglamentos, leyes y estatutos de la compañía.
2	Establece políticas de control y procedimientos en la operación de la compañía que permita comparar los resultados obtenidos con los presupuestos.
3	Dirigir la elaboración y aprobación de los presupuestos de ventas, inversiones, y gastos de toda la compañía y analizar permanentemente sus resultados.
4	Dirigir las actividades de las diferentes áreas y coordinar con sus gerentes la solución de problemas.
5.2 Actividades:	
1	Mantener reuniones con los miembros de la Junta de Accionistas, los miembros de su staff y organizaciones relacionadas para discutir temas de importancia para la Organización,

	coordinar planes de acción y resolver problemas.
2	Aprobar el presupuesto anual de la Compañía y sustentarlo ante los miembros de la Junta.
3	Revisar reportes y actividades realizadas por los miembros de su staff y aprobarlos o recomendar cambios.
4	Dirigir las actividades del recurso humano de la Organización incluyendo la aprobación de planes del área de Talento Humano, selección de colaboradores de alto nivel y aprobación de nuevas contrataciones.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.2 Educación Formal:

Ingeniero Químico con posgrado en Administración de Empresas o afines.

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés: 100%

6.2.2 Programas Informáticos: Manejo de Utilitarios

6.2.3 Operación de Máquinas: N/A

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo: 10 años

6.3.2 Tipo de Organización: Empresas Químicas

6.3.3 Área / Cargo: Desarrollo de carrea en varias áreas / Vicepresidencia o afines.

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Información de toda la Organización

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

- Presupuesto de la Compañía

8.2 Equipos y Maquinarias:

- Activos de la Compañía

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

Oficina: 60% ; Planta: 40%

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente. - Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares. - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo. - Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional, y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos
-------------------	--

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responden a las necesidades de los clientes - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas. - Organiza empresas que aprenden y mejoran continuamente.
10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanentes de la información, necesarios para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.
10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:	
DINAMISMO Y ENERGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se presenta un cambio en su rutina que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas. - Puede trabajar con subalternos, pares o superiores, sintiéndose cómodo y siendo efectivos en cualquier caso. - Sabe redistribuir su tiempo y el de su equipo de trabajo con rapidez, cuando surge algún imprevisto.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. - Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocio, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores - Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	AUDITOR INTERNO
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	AUDITORÍA INTERNA

2. MISIÓN
Asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y, la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control. Evaluar la eficacia y eficiencia de los mismos y promover la mejora continua

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
- Gerencia General	

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
- Gerencia General - Todas las áreas	- Clientes Externos - Proveedores

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Responsable de preparar, cumplir y hacer cumplir el plan anual de auditoría aprobado por la dirección de la empresa.
2	Llevar a cabo revisiones especiales en caso de fraudes, realizando el respectivo seguimiento y alegatos, en estrecha coordinación con los abogados designados para el efecto y entregar información requerida por las autoridades de control, previa autorización de la gerencia.
3	Proporcionar asesoría técnica administrativa y legal a las áreas que lo requieran, para el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos.
4	Examinar y evaluar la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la empresa.
5.2 Actividades:	
1	Conducir las verificaciones de inventarios físicos, levantando al menos el 90% de manera anual.
2	Conducir validaciones de los valores por cobrar a clientes, verificando al menos el 90% de la cartera cada año de forma aleatoria.
3	Auditar de forma semestral las cajas chicas
4	Proponer modificaciones en los procedimientos de manejo de dinero al detectar posibles fallas o riesgos.
5	Presentar a la gerencia el plan anual de auditoría.
6	Notificar de inmediato a la gerencia correspondiente cualquier anomalía detectada en el manejo de la información.
7	Revisión del cumplimiento del Sistema de Control Interno con políticas, procedimientos y

	ordenamientos legales; salvaguarda de activos; eficiente uso de los recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
8	Presentar los informes correspondientes a la dirección
9	Establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.3 Educación Formal:

Contador Público Autorizado, Ingeniero Comercial o Economista

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés: N/A

6.2.2 Programas Informáticos: Manejo de Utilitarios

6.2.3 Operación de Máquinas: N/A

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo: 2 – 3 años

6.3.2 Tipo de Organización: Cualquier tipo de Organización

6.3.3 Área / C6argo: Cargos similares

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Respetar el valor y la propiedad de la información que recibe y no divulga información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

Presupuesto anual del área auditoria

8.2 Equipos y Maquinarias:

Computador portátil, impresora, celular

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

(80%) Oficina (20 %) Fuera de la Oficina

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANZACIONALES:

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente. - Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares. - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
-------------------	--

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de la alta gerencia y miembros de la organización. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse o responden a las necesidades de la alta gerencia y miembros de la organización - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de la alta gerencia y miembros de la organización.
10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para controlar los avances y toma medidas correctivas o preventivas. - Distribuye adecuadamente y con eficiencia las tareas y los recursos humanos y técnicos disponibles.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanente de la información, necesaria para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea. - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.
10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:	
CALIDAD DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad - Posee amplio conocimiento de la organización y su negocio. Es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él en busca de opinión y asesoramiento - Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Obtiene y conoce información provenientes de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas - Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa - Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente
HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Puede trabajar con subalternos, pares o superiores, sintiéndose cómodo

ANALÍTICA	<p>y siendo efectivo en todos los casos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro del objetivo común
INICIATIVA AUTONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. - Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema - Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas - Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área - Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	GERENTE DE PLANTA
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	GERENCIA DE PLANTA

2. MISIÓN
Asegurar el cumplimiento del plan de producción, optimizando, tanto los procesos como la utilización de los recursos humanos, materiales y maquinaria con el objetivo de mantener una operación eficiente y rentable de las plantas a su cargo, garantizando el cumplimiento a las políticas de producción y normas de calidad requeridas.

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
- Gerencia General	- Jefaturas de Planta - Jefe de Mantenimiento - Supervisor Control de Calidad.

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
- Gerencia General - Todas las áreas	- Proveedores

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Validar el plan de producción para satisfacer la demanda marcada por el departamento comercial.
2	Asegurar el cumplimiento del plan de producción.
3	Gestionar los indicadores de planta para la toma de acciones correctivas con los jefes de planta y su seguimiento
5.2 Actividades:	
1	Aprobar órdenes de compra relativas a planta
2	Autorizar requerimientos de personal para temporada.
3	Evaluación de personal a su cargo
4	Supervisar las áreas de despacho para plantas.
5	Brindar constante capacitación y soporte al personal a su cargo
6	Supervisar el cumplimiento del presupuesto del gasto asignado a sus áreas.
7	Determinar los objetivos anuales de planta para el SGC.
8	Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas en cada uno de los departamentos a su cargo

9	Analizar procesos en busca de eficiencia y proyectos de mejora en planta.
10	Supervisa constantemente el control de la producción.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.4 Educación Formal:

Ingeniería Química, Industrial o afines

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés: Deseable nivel avanzado

6.2.2 Programas Informáticos: Manejo de Utilitarios

6.2.3 Operación de Máquinas: N/A

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo: 3 años

6.3.2 Tipo de Organización: Industrias similares

6.3.3 Área / C6rgo: Cargos similares

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Información de fórmulas de productos, cantidades producidas, manejo de sistemas, proveedores y clientes

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

Presupuesto del área

8.2 Equipos y Maquinarias:

Los equipos de las plantas

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

(80 %) Planta (20 %) En oficina y otros (Clientes, proveedores, etc.)

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANZACIONALES:

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente. - Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares. - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
LIDERAZGO	<p>Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responden a las necesidades de los clientes - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas.
10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica. - Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanente de la información, necesaria para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea. - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas)
10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:	
TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene la convicción de que su equipo es un elemento estratégico para alcanzar sus objetivos organizacionales - Genera modos de trabajo, herramienta y estrategias que permite potenciar los aspectos positivos del grupo y las habilidades de cada uno de sus miembros. - Inicia, mantiene y fomenta el contacto con otros equipos para construir una solida red de apoyo formal e informal de conocimiento e información.
LIDERAZGO II	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica claramente misión, objetivos y políticas, y motiva al grupo a identificar y participa de ellos - Esta atento a las metas del grupo y se preocupa por facilitarle su consecución. - Es un modelo de liderazgo creíble para sus colaboradores

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	COORDINADOR COMPRAS/CONSEP
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	COORDINACIÓN CONSEP

2. MISIÓN
Asegurar que toda actividad que involucre utilización, compra o venta de productos controlados realizada dentro de la empresa se apegue a las leyes y reglamentos del CONSEP y revisar que los clientes y proveedores con que la empresa interactúa cumplan también con los requerimientos necesarios para hacerlo y Coordinar y supervisar las actividades relativas al manejo de productos controlados, tales como cupos y licencias de utilización.

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
- Gerencia General	N/A

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
- Importaciones - Ventas - Sistemas Open Side y SISALEMP - Producción	- CONSEP - ADUANAS

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Recabar toda la información requerida tramitar la renovación de la licencia anual de operaciones con productos controlados y hacer la petición al CONSEP, y asegurarse de toda la operación de la empresa se realice conforme a las autorizaciones del CONSEP
2	Verificar la congruencia entre la información reportada en sistema Open Side y LOS INFORMES DE BODEGA
3	Auditar cada documento de importación para asegurar su validez ante CONSEP.
4	Autorización de Proveedores y Clientes de productos controlados por CONSEP con base en su propia licencia de operación y cupo.
5.2 Actividades:	
1	Trámite anual de petición de cupos para materiales y producto terminado.
2	Verificar la congruencia entre la información reportada en sistema Open Side y CONSEP para pasar la información al CONSEP, y verificar periódicamente los inventarios físicos con sistema de muestreo, que servirán como herramienta para los inventarios físicos semestrales
3	Auditar la consistencia entre materiales utilizados y producto terminado.

4	Realizar el cierre mensual y reportar movimientos y saldos en productos controlados.
5	Asegurar que toda operación de la empresa se realice previo permiso avalado por el CONSEP.
6	Auditar cada documento de importación para asegurar su validez ante CONSEP.
7	Asegurar la limitación de cupo por material en sistema Open Side.
8	Ampliar cupos para algunos productos según nueva proyección de utilización o venta del mismo en el resto del año.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.5 Educación Formal:

Ingeniería Comercial o Auditoría

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés:	Intermedio
----------------------	------------

6.2.2 Programas Informáticos:	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de sistema SISALEMP - Manejo de Utilitarios
-------------------------------	---

6.2.3 Operación de Máquinas:	N/A
------------------------------	-----

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo:	2 – 3 años
---------------	------------

6.3.2 Tipo de Organización:	Organizaciones Similares
-----------------------------	--------------------------

6.3.3 Área / C6rgo:	Posiciones similares
---------------------	----------------------

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Reportes

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:	8.2 Equipos y Maquinarias:
-----------------------------------	-----------------------------------

Relaciones institucionales	N/A
----------------------------	-----

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

100 % Oficina

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANZACIONALES:

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente. - Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares. - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
-------------------	--

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.
ORIENTACIÓN RESULTADOS	A <ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responden a las necesidades de los clientes - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas.
10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:	
CAPACIDAD PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	DE Y <ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para controlar los avances y toma medidas correctivas o preventivas. - Distribuye adecuadamente y con eficiencia las tareas y los recursos humanos y técnicos disponibles.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanente de la información, necesaria para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea. - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.
10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:	
CALIDAD DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Posee amplio conocimiento de la organización y de su negocio. Es conocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él en busca de opinión y asesoramiento.
HABILIDAD ANALÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o a la reducción del tiempo previsto para llevarlas a cabo. - Esta atento a información importante que identifica adecuadamente utilizando herramientas para su procesamiento que le resultaron exitosas en el pasado.
PREOCUPACIÓN PÒR EL ORDEN Y LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por tener la información adecuada para su buen desempeño, debidamente clasificada y a disposición. - Valora la información documentada tomándola de referencia constantemente en su trabajo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	GERENTE COMERCIALIZACIÓN
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	GERENCIA COMERCIAL

2. MISIÓN
Asegurar el logro de los objetivos comerciales de forma rentable a nivel nacional, basado en la adecuada planificación de un crecimiento sostenido según la estrategia definida por la compañía.

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Regional Quito - Supervisor de Ventas - Coordinador Comercial - Representante Atención a Clientes - Coordinador de Logística - Coordinadora Inteligencia Comercial - Asesor Técnico de Ventas

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General - Crédito y Cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes Externos

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Elaborar plan anual y proyecciones mensuales de ventas y hacer su seguimiento
2	Negociación directa con proveedores internacionales
3	Llevar un constante monitoreo del mercado
4	Atender personalmente a clientes estratégicos
5	Participar activamente en el comité de compras
6	Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas en cada una de las áreas a su cargo
7	Brindar constante capacitación y soporte al personal del área comercial
5.2 Actividades:	
1	Elaborar el plan anual y las proyecciones mensuales de ventas.
2	Definir la estrategia Comercial y su comunicación hacia la fuerza de ventas
3	Dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas.

4	Asegurar la rentabilidad.
5	Negociación con proveedores internacionales.
6	Asegurar el stock suficiente de productos para satisfacer la demanda a corto plazo.
7	Controlar la gestión y eficiencia de la logística
8	Llevar un permanente monitoreo del mercado.
8	Atender personalmente a clientes estratégicos.
10	Participar activamente en el comité de compras.
11	Analizar indicadores del área (internos-mercado) y proponer nuevas áreas de negocio que contribuyan al crecimiento de la empresa.
12	Supervisar el área de atención a clientes, asegurando el cumplimiento de su objetivo.
13	Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas en cada uno de las áreas a su cargo.
14	Supervisar el cumplimiento del presupuesto asignado a sus áreas.
15	Brindar constante capacitación y soporte al personal del área comercial.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.6 Educación Formal:

Ingeniería Comercial, Química, Marketing o afines.

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés:	Nivel Avanzado
----------------------	----------------

6.2.2 Programas Informáticos:	Manejo de Utilitarios
-------------------------------	-----------------------

6.2.3 Operación de Máquinas:	N/A
------------------------------	-----

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo:	2 – 3 años
---------------	------------

6.3.2 Tipo de Organización:	Industrias Similares
-----------------------------	----------------------

6.3.3 Área / C6argo:	Cargos similares
----------------------	------------------

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Precios, Proveedores, Productos, Proyectos Nuevos, Cartera de Clientes

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

- Presupuesto área

8.2 Equipos y Maquinarias:

- Vehículo de la Empresa
- Computador Portátil
- Teléfono Celular

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

(40%) Oficina (60%) Fuera de la Oficina

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente.- Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares.- Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none">- Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.- Facilita y promueve la eficacia del grupo.- Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.- Se posiciona como líder sin dificultades, aun cuando exista cierta oposición inicia.- Es un modelo de liderazgo creíble para sus colaboradores- Está atento a las metas del grupo y se preocupa por facilitarles su consecución
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">- Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responden a las necesidades de los clientes.- Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas.- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados

10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.- Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para controlar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none">- Establece procedimientos de recopilación y revisión permanente de la información, necesarios para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea.- Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.

10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización, y de los mercados relacionados. Conoce el mercado a escala internacional. - Investiga y analiza el mercado, y lo relaciona con las variables económicas e índices macroeconómicos, para identificar tendencias, amenazas y oportunidades. - Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado, y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias.
NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios. - Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma. - Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos
MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> - Crea y mantiene una frondosa red de contactos con personas y organizaciones que son (o pueden ser) útiles para alcanzar ciertas metas u objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. - Comunica estratégica y eficazmente; es sólido en sus argumentos, claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario, es notablemente hábil al momento de persuadir y tanto su lenguaje verbal, como su imagen, impactan positivamente sobre su interlocutor. Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aún en situaciones difíciles. - Es un referente interno en temas de manejo de negocios.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. - Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, para realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. - Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas
ORIENTAR Y DESARROLLAR OTRAS PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende la importancia y el valor estratégico del concepto de desarrollo, y actúa consecuentemente. - Colabora con el personal a superar los obstáculos que se presenten, y acompaña y ayuda a sus colaboradores en el proceso de aprender de sus errores. - Brinda feedback a sus colaboradores, para que sepan cuál es su nivel de performance respecto de lo esperado.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	GERENCIA ADMINISTRATIVAS Y DE TALENTO HUMANO
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO

2. MISIÓN
Es responsable de manejar, controlar y dar seguimiento a los proyectos y actividades de los diferentes subsistemas de Talento Humano y Administración, procurando el bienestar, desarrollo de los colaboradores y un clima laboral adecuado, velando por el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área de acuerdo con las leyes y regulaciones laborales y los procedimientos establecidos por la empresa y normas de calidad y seguridad.

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
- Gerencia General	- Trabajador Social - Coordinador de Nómina - Médico - Asistente Administrativa

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
- Gerencia General - Todas las áreas	- Proveedores de RRHH - Postulantes para procesos de selección - Proveedores de servicios

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Administrar las relaciones laborales, atención y asesoramiento profesional a los colaboradores.
2	Asegurar la implementación y adecuada ejecución de los programas y actividades de los diferentes subsistemas de Talento Humano: Selección, inducción, gestión del desempeño, nómina y capacitación.
3	Elaboración y administración del presupuesto de las áreas a cargo procurando mejores servicios al menor costo.
5.2 Actividades:	
1	Elaboración, administración y ejecución del plan de capacitación
2	Proceso de selección, contratación e inducción de colaboradores
3	Administración de conflictos laborales
4	Elaboración y seguimiento del plan de salud conjuntamente con el Médico de la compañía.
5	Planificación y organización de eventos culturales, deportivos, sociales etc. de la empresa

6	Asegurar el cumplimiento de la entrega de remuneraciones y beneficios de ley voluntarios a los colaboradores
7	Supervisar el control y aplicación de políticas para los procesos administrativos
8	Revisión y aprobación de pagos por servicios básicos y demás inherentes al área administrativa.
9	Supervisión del mantenimiento adecuado de las áreas administrativas.
7	Cumplir con lo indicado en el Sistema de Gestión de Calidad.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.7 Educación Formal:

Estudios Superiores en Psicología Organizacional, Industrial Administración de RRHH, Ingeniería Comercial o afines. De preferencia con postgrado en Recursos Humanos.

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés:	Nivel Intermedio
----------------------	------------------

6.2.2 Programas Informáticos:	Manejo de Utilitarios
-------------------------------	-----------------------

6.2.3 Operación de Máquinas:	N/A
------------------------------	-----

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo:	3 años
---------------	--------

6.3.2 Tipo de Organización:	De preferencia del Sector Industrial
-----------------------------	--------------------------------------

6.3.3 Área / C6argo:	Posiciones similares
----------------------	----------------------

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Presupuesto área, manejo información confidencial colaboradores, sueldos y salarios.

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

Presupuesto área

8.2 Equipos y Maquinarias:

- Computador Portátil
- Teléfono Celular

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

(80%) Oficina (20%) Fuera de la Oficina

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANZACIONALES:

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente. - Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares. - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
-------------------	--

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responden a las necesidades de los clientes. - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas.
10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para controlar los avances y toma medidas correctivas o preventivas. - Distribuye adecuadamente y con eficiencia las tareas y los recursos humanos y técnicos disponibles.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanente de la información, necesaria para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea. - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.
10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:	
IMPACTO E INFLUENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Es gran conocedor del comportamiento humano, capacitando su conocimiento en sus relaciones interpersonales y da coaching a su gente para que desarrolle la misma. - Es observador y equilibrado cuando necesita resolver un problema que involucra a su equipo. Escucha y entiende los puntos de vista de éstos, resolviendo con tino el problema y preservando el clima de trabajo. - Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos. - Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa conveniente

<p>ORIENTAR DESARROLLAR OTRAS PERSONAS</p>	<p>Y A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analiza y evalúa eficientemente el nivel de contribución actual de los recursos humanos y sus potencialidades - Aplica herramientas de desarrollo disponibles, teniendo en cuenta las necesidades actuales de cada área. - Comprende el valor del desarrollo de las personas para generar una mayor calidad en los procesos de los que es responsable - Define e instrumenta acciones de desarrollo de las personas y equipos, en el marco de las estrategias y necesidades de la organización. - Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la Organización, considerando que sean medibles y realistas. - Promueve como política general la participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas orientadas al desarrollo de las competencias.
---	---

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	GERENTE FINANCIERO
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	GERENCIA FINANCIERA

2. MISIÓN
<p>Coordinar y supervisar las operaciones del área financiera, manteniendo su eficiencia, convirtiéndolas en una sólida base para la operación de la empresa, asegurando la calidad en la información financiera y procurando mantener una mejora constante en la rentabilidad de la operación en las áreas a su cargo, velando a la vez por el cumplimiento de las políticas que las rigen.</p>

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Crédito y Tesorería - Jefe de Contabilidad - Coordinador de Compras

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia General - Todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Entidades de control - Clientes - Proveedores de servicios

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Controlar que las actividades se ajusten a las políticas y procedimientos internos y a las leyes ecuatorianas pertinentes y recomendar, acorde a las necesidades, los cambios que sean necesarios.
2	Asegurar la rentabilidad sobre los excedentes del negocio, a través de una efectiva administración de los recursos económicos, financieros y humanos y el cumplimiento de disposiciones legales y tributarias.
3	Aprobar el presupuesto anual de su área de responsabilidad y asegurar su cumplimiento.
4	Proporcionar herramientas desarrollo y seguimiento para su equipo de trabajo.
5.2 Actividades:	
1	Asegurar la confiabilidad y puntualidad de la información contable
2	Asegurar la eficiente operación de cada área a su cargo
3	Buscar la mejora continua en todo el proceso de las áreas a su cargo
4	Manejo de Tesorería
5	Asegurar los fondos necesarios para la operación de la empresa
6	Consolidación y seguimiento al cumplimiento del presupuesto de las áreas

7	Análisis de factibilidad, rentabilidad y/o retorno de la inversión en líneas de negocios actuales o proyectadas
8	Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas en cada uno de los departamentos a su cargo
9	Supervisar el cumplimiento del presupuesto asignado a sus áreas
10	Brindar constante capacitación y soporte al personal a su cargo
11	Administración y control de las cajas chicas y valores en efectivo de la compañía.

6. PERFIL PROFESIONAL

6.8 Educación Formal:

Ingeniería Comercial, CPA, o afines.
 Maestría o Conocimientos específicos
 Manejo de sistema Open Side
 Manejo de NIIF

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés:	Deseable intermedio
----------------------	---------------------

6.2.2 Programas Informáticos:	Manejo de Utilitarios
-------------------------------	-----------------------

6.2.3 Operación de Máquinas:	N/A
------------------------------	-----

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo:	2 – 3 años
---------------	------------

6.3.2 Tipo de Organización:	De preferencia en Industrias
-----------------------------	------------------------------

6.3.3 Área / C6argo:	Cargos similares
----------------------	------------------

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Presupuesto Organización
- Informes de producción
- Reportes de asuntos legales y tributarios
- Informes de Auditoría interna y externa

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

- Autorizaciones financieras
- Presupuesto del área

8.2 Equipos y Maquinarias:

Los de oficina

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

(80%) Oficina (20%) Viajes Sucursal

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANZACIONALES:

INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente. - Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un
-------------------	---

	<p>nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas.
10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica. - Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. - Planea las tareas y establece un plan de acción y de seguimiento para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanente de la información, necesarios para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea. - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados.
10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:	
CALIDAD DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Posee una amplia visión para analizar el contexto. - Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y desarrollen. - Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base de aprovechar el conocimiento y expertise de su gente.
DESARROLLO DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Respalda a sus colaboradores cuando presentan innovaciones; Brinda retroalimentación necesaria; Es generoso con sus conocimientos.
INTEGRIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene y promueve las normas éticas. - Estructura relaciones internas y externas basándose en la honestidad. - Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos
TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Solida comprensión del fundamental papel del equipo en el logro de los objetivos; Brinda feedback a sus colaboradores; Es un buen comunicador de los objetivos y propósitos.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
1.1 Cargo:	GERENTE DE LOGISTICA Y TRANSPORTES
1.2 Unidad de Negocio / Ciudad:	QUÍMICOS SAMANOX S.A.
1.3 Departamento / Área:	LOGÍSTICA Y TRANSPORTES

2. MISIÓN
Asegurar la disponibilidad y buen funcionamiento de la flota de vehículos de la compañía para responder a las necesidades de sus diferentes usuarios, controlando a la vez el gasto en mantenimiento. Asegura el correcto y oportuno abastecimiento de productos a los Clientes, y el control de inventarios

3. ORGANIZACIÓN	
3.1 Cargo al que reporta:	3.2 Cargos que supervisa:
- Gerente General	-Chofer -Mecánico Automotriz -Oficial de Transporte Bodegueros Coordinador de Despacho

4. ÁREAS DE MAYOR CONTACTO	
4.1 Internas:	4.2 Externas:
Logística Despacho Servicio al cliente Producción	Clientes Proveedores de transporte Talleres de servicio

5. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES	
5.1 Responsabilidades:	
1	Responsable de planificar, coordinar con logística y hacer seguimiento satelital de los vehículos de la empresa
2	Presentar a la gerencia General y Administrativa sugerencias y planes de mejora continua para el fortalecimiento de las áreas a su cargo
3	Responsable de coordinar todas las actividades inherentes a las áreas a su cargo, priorizando la actividades de revisión y evaluación del parque automotor y su mantenimiento preventivo o correctivo y el control de inventarios.
4	Responsable de tramitar ante la autoridades correspondientes los permisos operativos de las unidades
5	Evaluación de Proveedores de Equipos y/o Servicios para las respectivas compras
5.2 Actividades:	
1	Coordinación y seguimiento al programa de mantenimientos preventivos y correctivos.
2	Control de indicadores.
3	Generación de informes para Gerencia General.

4	Coordinación y seguimiento de actividades asignadas a las áreas a cargo.
5	Evaluación y calificación de proveedores de servicio.
6	Asistir a capacitaciones respectivas a requisitos de transporte con clientes y/o proveedores, y demás inherentes a su área.
7	Reuniones de retroalimentación con chóferes y Oficiales de Transporte.
8	Autorización de órdenes de servicio, asegurando que cada una esté debidamente justificada.
9	Llevar el registro del consumo de los combustibles.
10	Elaborar órdenes de trabajo
11	Administrar consumo de lubricantes
12	Evaluación de presupuestos emitidos por concesionarios
13	Determinar la necesidad de tercerización de reparaciones o mantenimientos

6. PERFIL PROFESIONAL

6.1 Educación Formal:

Ingeniería Mecánica; Química, Industrial.

6.2 Destrezas Generales:

6.2.1 Idioma Inglés:

6.2.2 Programas Informáticos: Manejo de Utilitarios

6.2.3 Operación de Máquinas: N/A

6.3 Experiencia:

6.3.1 Tiempo: 3 años

6.3.2 Tipo de Organización: Cualquier tipo de Organización

6.3.3 Área / Cargo: Cargos similares

7. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Cartera de Clientes y despachos de producto controlado

8. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

8.1 Presupuesto o Valores:

Presupuesto del área

8.2 Equipos y Maquinarias:

Flota de camiones y traylers (25 camiones y 20 traylers)

9. CONDICIONES GENERALES Y AMBIENTALES DEL PUESTO:

(70%) Oficina (30%) Fuera de Oficina

10. COMPETENCIAS

10.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

INNOVACIÓN

- Diseña soluciones creativas que se anticipan a las necesidades del cliente.
- Se siente motivado o desafiado por las soluciones que requieren un nuevo enfoque y trata de abocarse a su resolución con su grupo de

	<p>pares.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones adecuadas dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. - Facilita y promueve la eficacia del grupo. - Explica las razones a sus colaboradores y escucha las opiniones de estos.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la actividad previniendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes. - Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responden a las necesidades de los clientes - Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción de los clientes y las ventas.

10.2 COMPETENCIAS GERENCIALES:

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. - Establece objetivos parciales y puntos importantes de control cuyo cumplimiento lo verifica; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Establece procedimientos de recopilación y revisión permanentes de la información, necesarios para el manejo de los proyectos asignados a su área de trabajo, en función de una previa comprensión profunda del planteamiento de la tarea - Lidera a su equipo en los momentos críticos que se suelen presentar en el desarrollo de todo proyecto, actuando con alto profesionalismo en el estudio de los obstáculos que se presentan y las alternativas de solución e integrando las diferentes partes (soluciones alternativas) al trabajo, obteniendo así mejores resultados que los esperados..

10.2 COMPETENCIAS FUNCIONALES:

COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite sus mensajes e ideas claramente a todos los niveles de la organización.
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> - Exige alto desempeño, estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores, y logra que su equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que guarden relación con los planes del área. - Comparte con su equipo la información con la que cuenta para alcanzar exitosamente los objetivos acordados.
INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa preventivamente para crear oportunidades o para evitar problemas potenciales no evidentes para los demás. - Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.

5.6.4 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS - FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas.

En el cuadro 20 se muestra análisis de porter para Químicos Samanox, después de evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa se han determinado puntos clave que permitirán ir plasmando el camino, en su medio externo, con herramientas que poseen o que pueda ir desarrollando para lograr sus objetivos.

Cuadro 19. F.O.D.A. DE LA EMPRESA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Presencia de mercado • Reconocimiento. • Instalaciones, infraestructura y logística output • Capital Humano. • Tecnología y equipos móviles • Capacidad y flexibilidad en el desarrollo de servicios complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importaciones – Compras Internacionales • Sistema Informático y flexibilidad operativa • Capacidad y flexibilidad logística en entregas. • Productos (materia prima) no diferenciados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado cambiante • Nuevo Capital – Empresa Matriz • Reconocimiento de los clientes – Marca • Multinacional, coyuntura corporativa • Mercado no explotados (Minería y Petróleo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tamaño de competidores. • Competencia desleal. • Mercado Internacional fluctuante (disponibilidad y precios). • Competidores con convenios con proveedores del exterior • Mercado por precios • Amplia oferta en productos (materia prima)

Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: estudio de mercado

5.6.5 ANÁLISIS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Cuadro 20. Análisis de Porter de la empresa

Rivalidad entre Competidores

Criterios	SI (+)	Medio	No (-)	Observaciones
1. La industria está creciendo rápidamente		X		Es un mercado Maduro. El crecimiento dado por nuevos productos
2. Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total	X			Sobre todo en Infraestructura
3. Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores			X	Materias primas
4. Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto		X		Más que por productos, por sectores industriales.
5. Es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo			X	Es difícil y costoso deshacerse de los Insumos e instalaciones.
6. Los clientes incurren en un costo significativo al moverse entre competidores			X	
7. Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente		X		Al ser Químicos, el producto puede ser complejo y difícil de manejar
8. Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa			X	Tenemos una posición privilegiada en el mercado

Amenaza de la entrada de nuevos competidores (Barreras de Entrada):

Criterios	SI (+)	Medio	No(-)	Observaciones
1. Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño	x			
2. Hay diferencias en patentes, en producto de la industria			x	
3. Hay identidades de marca establecidas			x	
4. Los clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores			x	
5. Es necesario mucho capital para ingresar en esta industria		x		
6. Hay dificultad en el acceso de canales de distribución	x			Los canales son propios/directo
7. Hay curva de aprendizaje		x		
8. Hay dificultad en acceder a gente, capacidad, materiales e insumos		x		
9. Hay productos o servicios que tengan características únicas que le den costos más bajos			x	
10. Hay seguros, licencias o estándares difíciles de obtener		x		Licencias y Permisos Gobierno
11. Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contraataque por parte de las empresas establecidas		x		
12. Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contraataque por parte de grupos sociales/ambientales			x	

Amenaza del ingreso de productos sustitutos:

Criterios	SI (+)	Medio	No (-)	Observaciones
1. Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo o su funcionamiento no es justificado por el precio alto	X			Es difícil encontrar sustitutos a las materias primas. Pueden no existir o ser costosos.
2. El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto	X			Es difícil de encontrar y normalmente es más costoso.
3. Propensión del cliente a sustituir			X	Los clientes normalmente no lo hacen, a menos de que haya una normativa ambiental o gubernamental que obligue.

Poder de negociación de los proveedores

Criterios	SI (+)	Medio	No (-)	Observaciones
1. Los proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante).		X		Lo hacen por medio de distribuidores (canales)
2. Puedo cambiar los insumos realmente.			X	Al ser distribuidores, no podemos hacerlo.
3. Existen muchos proveedores potenciales.	X			
4. Mi negocio es importante para mis proveedores			X	No, por el tamaño relativo del Ecuador en el mercado Internacional
5. Los costos de los productos no tienen influencia significativa en mis costos totales.			X	

Poder de negociación de los consumidores:

Criterios	SI (+)	Medio	No (-)	Observaciones
1. Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio		X		
2. Existen una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas		X		
3. El cambio de Proveedor genera costos perjuicios			X	
4. El comprador necesita mucha información importante para tomar la decisión de compra			X	Generación de confianza, posicionamiento y momentos de verdad con el cliente – amistad.
5. Puede el cliente integrarse hacia atrás		X		Puede Importar si sus consumos son suficientes
6. Los clientes no son muy sensibles al precio			X	
7. El producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida		X		Salvo en ciertos Casos, los productos son Commodities
8. Son los negocios de sus clientes lucrativos.		X		

Evaluación Global de la industria

FUERZAS	FAVORABLE	MODERADO	DESFAVORABLE	COMENTARIOS
1. Intensidad de los competidores existentes	0	0	1	Se debe mejorar o rediseñar las estrategias competitivas
2. Barreras de entrada	0	1	0	
3. Amenaza de productos sustitutos	1	0	0	
4. Poder de negociación de los proveedores	0	0	1	Establecer estrategias destinadas a lograr mejores acuerdo con los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores (compradores)	0	1	0	
TOTAL	1	2	2	

Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: estudio de mercado

5.6.6 LOGO Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Gráfico 18. Logo de la empresa



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: estudio de mercado

Visión

Ser la opción preferida de nuestros clientes, como resultado de cumplir siempre con lo ofrecido, entregando productos y servicios de alta calidad.

Misión

Producir y distribuir materias primas químicas para la industria nacional, maximizando el valor de sus productos y servicios para beneficio de sus clientes, colaboradores, accionistas y comunidad; optimizando sus procesos operativos, ajustándolos ágilmente a los cambios del entorno y actuando éticamente.

Valores

Solidaridad

Actuamos responsablemente con nuestro medio ambiente y la comunidad.

Servicio

Somos proactivos al conocer, entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

Integridad

Actuamos con responsabilidad, honestidad y ética en todo lo que hacemos.

Compromiso

Creemos en lo que hacemos y lo hacemos con pasión.

Perseverancia

Mejoramos continuamente para alcanzar la excelencia

Política de Calidad

Trabajamos para entregar productos y servicios de calidad:

- Cumpliendo con los compromisos adquiridos

- Optimizando continuamente nuestros procesos y adaptándolos con rapidez a los cambios del entorno

Para lo cual invertimos en:

- Capacitación para nuestros colaboradores
- Fortalecer el sistema de gerenciamiento de procesos
- Actualizar nuestros procesos con prácticas y tecnologías más eficientes para así lograr tiempos de repuesta oportuna y ofrecer a nuestros clientes servicios complementarios

Política de seguridad, salud y medio ambiente

En protección ambiental:

- Bajo los principios de desarrollo sostenible y dentro de las regulaciones existentes.

En salud de los trabajadores y seguridad de procesos:

- Previniendo accidentes
- Cumpliendo regulaciones
- Procurando bienestar de nuestros colaboradores y clientes
- Asegurando la integridad de nuestras instalaciones

En repuesta de emergencia:

- Con planes de acción ambientalmente aceptados y acciones conjuntas con clientes y comunidad

En talento humano:

- Procurando la excelencia en seguridad laboral, salud ocupacional, control ambiental y capacidad operacional

Gráfico 19. Nuestras certificaciones



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: estudio de mercado

Gráfico 20. Esquema de lotes de terrenos de la empresa



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: planos estructurales de la empresa

Grafico 21. Esquema área terreno lote "a"



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: planos estructurales de la empresa

Gráfico 22. Esquema área terreno lote “b”



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: planos estructurales de la empresa

Gráfico 23. ESQUEMA ÁREA TERRENO LOTE “C”



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: planos estructurales de la empresa

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El Instituto de Auditores Internos de España lanzó el 27 de enero del 2010, la edición en castellano de la última guía publicada por COSO y patrocinada por Ernst & Young: Guía de Supervisión de los sistemas de Control Interno.

En septiembre del mismo, el Instituto de Auditores Internos del Ecuador pública y difunde la versión en español de la Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno, siendo los primeros en nuestro país y en Latinoamérica. Esfuerzo conjunto que demuestra el compromiso de apoyar a las empresas en la implementación de controles internos efectivo y en la supervisión de su continuada efectividad. Esta guía pretende equipar las empresas para conseguir este objetivo.

Esta guía describe el papel que deben tener todos los involucrados en el diseño, la evaluación y el seguimiento de los sistemas de control interno: Consejo de Administración, Alta Gerencia junto a la dirección de Auditoría Interna, así como a los auditores de cuentas, ayudando a identificar, entender y aprovechar al máximo las actividades de supervisión.

Proporciona una orientación práctica para aplicar la supervisión como una parte más de los procesos de control interno. Ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad y efectividad de sus sistemas de control interno ya que si existe una adecuada supervisión se pueden detectar fallos en el sistema y tomar medidas a tiempo.

PROPÓSITO DE LA GUÍA

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission introdujo la guía titulada Internal Control – Integrated Framework (the COSO Framework – El informe COSO) en 1992. Mucho ha transcurrido desde su publicación inicial. El aspecto más notable se encuentra en el hecho de que algunos países han implementado reglamentos por los cuales algunas empresas deben informar sobre la efectividad de sus controles internos. La guía en mención

desarrolla con mayor detalle el componente de control interno de supervisión descrito en el informe COSO de 1992.

Los objetivos generales de esta guía son:

- Asistir a las organizaciones en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control interno. El Marco COSO hace hincapié en el hecho de que las entidades que cuenten con sistemas efectivos de control interno supervisan su efectividad en el tiempo. Esta guía ayudará a las empresas a reconocer y maximizar la utilización de la supervisión cuando sea efectiva y a aumentar la supervisión en aquellas áreas que requieran una mejora.
- Ofrecer una orientación práctica que ilustre la manera de incorporar la supervisión como parte de los procesos de la organización de control interno.

Esta guía no pretende lo siguiente:

- Dictar los riesgos o controles que las empresas deben tener en cuenta,
- Exigir los procedimientos específicos que deben seguir las entidades,
- Aumentar los esfuerzos de supervisión que deban realizar las empresas en aquellas áreas donde ya sea efectiva,
- Dictar el nivel o formalidad de los informes sobre supervisión, así como el empleo de cierta terminología.

Esta guía podrá ser de ayuda a la dirección, los miembros del Consejo, los auditores internos y externos, entes reguladores y otros para que reconozcan la supervisión efectiva donde exista y tengan en cuenta sus resultados respecto a sus responsabilidades. En aquellas áreas donde la supervisión carece de efectividad, esta guía permitirá a la empresa la identificación y subsanación de debilidades, encaminándola hacia el logro de su efectividad. En este sentido, la

entidad podrá mejorar la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer una garantía razonable sobre la consecución de los objetivos de la empresa. La efectividad de la supervisión podrá también originar mejoras organizacionales, minimizando los fallos de control interno y los errores o defectos que requieran ser corregidos, mejorando la calidad y fiabilidad de la información que se emplea en la toma de decisiones.

NATURALEZA Y OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA SUPERVISIÓN

El informe COSO estipula que la supervisión proporciona la certeza de que los controles internos continúan funcionando de manera efectiva, al expresar los siguientes principios relacionados entre sí:

- Las evaluaciones continuas o puntuales permiten a la dirección determinar si los otros componentes del control interno continúan funcionando en el tiempo.
- La identificación de deficiencias en los controles internos y su comunicación oportuna a los responsables de tomar las acciones correctivas, así como a la dirección y al Consejo cuando sea apropiado.

El informe COSO reconoce que los riesgos cambian con el tiempo y que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de abordar nuevos riesgos. Por lo tanto, la supervisión debe evaluar , si la dirección vuelve a considerar el diseño de los controles cuando se modifican los riesgos, y si los controles que ha sido diseñado para disminuir los riesgos a un nivel aceptable continúan funcionando de forma efectiva.

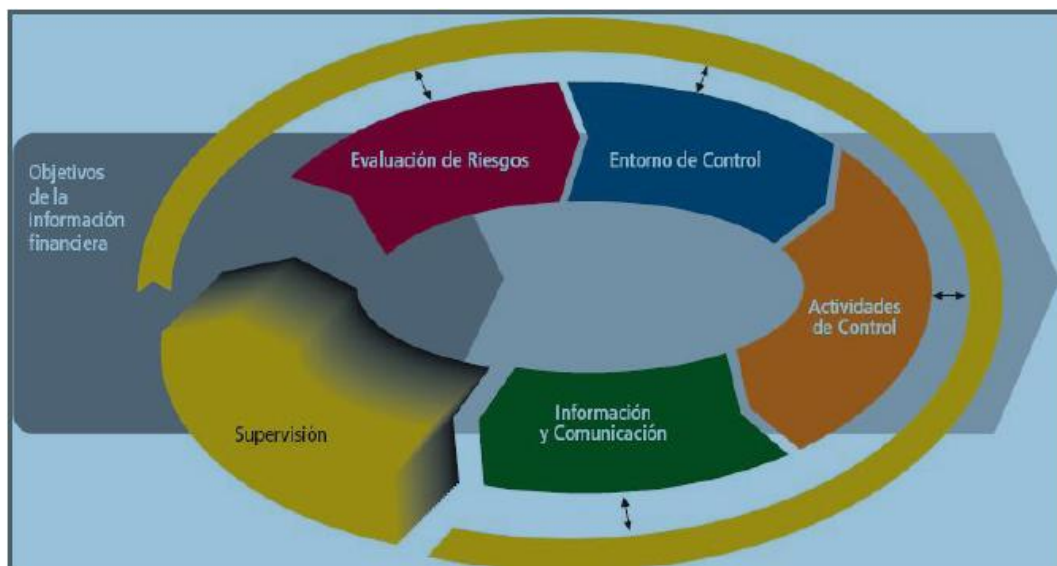
El gráfico 24 demuestra una visión del marco y la manera en que trabajan conjuntamente sus componentes, y representan una mejora sobre el enfoque hacia los procesos de control interno desarrollado en la Guía de COSO. Dicha mejora incluye el reconocimiento explícito que la supervisión está relacionada

con los tres objetivos de control interno, y no solamente con los que están asociados a la información financiera.

Este gráfico demuestra también que la supervisión analiza la capacidad del sistema de control interno en su conjunto de gestionar y mitigar los riesgos significativos para los objetivos de la empresa.

Cada uno de los cinco componentes de control interno presentados en el informe COSO es importante para la consecución de los objetivos de la empresa. No obstante, el hecho de que deben estar presentes todos los componentes no significa que todos tengan que funcionar a la perfección. Teniendo esto en cuenta, la supervisión no busca sacar conclusiones sobre la efectividad de cada componente de control interno que opere de forma aislada.

Gráfico 24. Supervisión aplicada al proceso de control interno



Elaborado por Salazar Manzano Oscar

**Fuente: Guía para la Supervisión de
Sistemas de Control Interno**

UN MODELO PARA LA SUPERVISIÓN

Un plan efectivo para la supervisión supone : establecimiento de una base para la supervisión, diseño y ejecución de procedimientos de supervisión priorizados en base a los riesgos sobre la consecución de los objetivos de la empresa, y evaluación y comunicación de los resultados, así como el seguimiento de las acciones correctivas cuando sea necesario (véase gráfico 25)

Gráfico 25. Proceso de Supervisión



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: Guía para la Supervisión de
Sistemas de Control Interno

Establecimiento de la base de la supervisión

La base de la supervisión incluye el tono a nivel directivo sobre la importancia del control interno (incluida la supervisión); y una estructura organizativa que considere el papel de la dirección y el del consejo con respeto a la supervisión; además de emplear evaluadores que cuenten con la apropiada capacidad, objetividad, autoridad y recursos.

El tono directivo

Como ocurre con cada componente de control interno, la forma en que la dirección y el Consejo expresen sus convicciones sobre la importancia de la supervisión tiene un impacto directo sobre la efectividad del control interno. El tono de la dirección incluye en la manera que los empleados desempeñan y reaccionan a la supervisión.

Estructura organizativa

El papel de la dirección y del Consejo. La dirección posee la principal responsabilidad sobre la efectividad del sistema del control interno de la organización, estableciendo el sistema e implementando la supervisión como ayuda para asegurar que siga operando de manera efectiva. El papel del Consejo²⁷ es de gobierno, orientación y supervisión. Para aquellas empresas que cotizan en bolsa, es probable que sus responsabilidades estén dictadas por ley, o por los reglamentos o estatutos de la bolsa de valores o cotizaciones.

En lo referente a la supervisión, el Consejo ejerce su responsabilidad de supervisión cuando comprende los riesgos sobre los objetivos de la

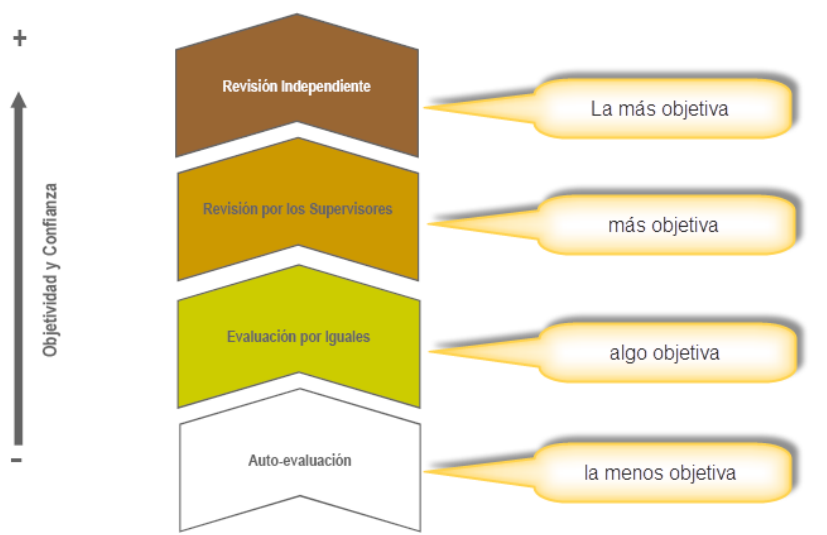
²⁷ Esta guía empleará los términos “Consejo” o “Consejo de administración” para referir a todos aquellos grupos con la responsabilidad de gobierno y supervisión de la dirección

organización, los controles implantados por la dirección para mitigar estos riesgos, así como la forma en que la dirección lleva a cabo la supervisión para asistirle en asegurar que el sistema de control interno sigue funcionando de forma efectiva. Para aquellos controles que no puedan ser supervisados de manera objetiva por miembros de la alta dirección –por ejemplo, los que ellos mismos realicen directamente- el Consejo podrá determinar que la supervisión sea realizada por otra persona con suficiente objetividad.

Características de los Evaluadores. La supervisión debe ser realizada por evaluadores que cuenten con la apropiada competencia y objetividad en las circunstancias dadas. La competencia se refiere a los conocimientos que tenga el evaluador sobre el sistema de control interno, los procesos relacionados, así como la manera en que deben funcionar los controles y lo que constituye una deficiencia de control. La objetividad del evaluador hace referencia al grado que se espera que pueda llevar a cabo una evaluación sin preocuparse por las posibles consecuencias personales y sin intereses creados que puedan originar la manipulación de los resultados para su propio beneficio o conservación.

La objetividad del evaluador se podrá visualizar en el gráfico 23 que ilustra su gama, variando de menor a mayor. La autoevaluación del propio trabajo de uno es la que posee menor objetividad y su capacidad, por lo tanto, de respaldar las conclusiones con respecto a la efectividad de los controles internos será limitada, aunque sí podrá desempeñar un papel importante dentro del sistema de control interno porque ocurre naturalmente cerca del punto se ejecuta el control, pudiendo así brindar una oportunidad inicial para identificar las deficiencias antes de que se conviertan en materiales para la organización.

Gráfico 26. Objetividad del evaluador



Elaborado por Salazar Manzano Oscar

**Fuente: Guía para la Supervisión de
Sistemas de Control Interno**

Punto de comprensión o referencia de la efectividad del control interno

Los sistemas de control interno fallan porque:

- No se han diseñado e implementado inicialmente de manera adecuada;
- Se han diseñado e implementado adecuadamente pero el entorno en el cual funcionan se ha modificado (p.ej. a través de cambios en los riesgos, personal, procesos o tecnología) y el diseño del sistema de control interno no se ha modificado de acuerdo a estos factores; y/o
- Se han diseñado e implementado adecuadamente pero su funcionamiento ha sufrido alguna modificación provocando la pérdida de efectividad en la gestión o mitigación de los riesgos correspondientes.

En las tres circunstancias anteriores, la base (o punto de referencia) de comprensión de la efectividad del sistema de control interno en un área determinada sirve como punto de partida para la supervisión. Esta referencia permite a las organizaciones diseñar procesos de supervisión (evaluaciones continuas o puntuales) para abordar los cambios en tiempo real, identificando aquellos que deben realizarse para la operación de los controles, o los que ya han ocurrido, por lo que los evaluadores podrán confirmar si se han gestionado de manera adecuada. De esta forma, se podrá obtener una visión a alto nivel de la supervisión siguiendo esta secuencia general:

- Punto de referencia del control. Establecimiento del punto de partida que incluya una comprensión soportada del diseño del sistema de control interno y si los controles se han implementado para la consecución de los objetivos de control interno de la organización.
- Identificación de cambios. La identificación a través de una supervisión continúa o puntual de cambios en el control interno que sean necesarios o que ya han tenido lugar.
- Gestión del cambio. Evaluación del diseño e implementación de dichos cambios, para así establecer un nuevo punto de referencia.
- Revalidación/actualización del control. Se hace una revalidación del funcionamiento de los controles periódicamente cuando no hayan ocurrido modificaciones que se conozcan.

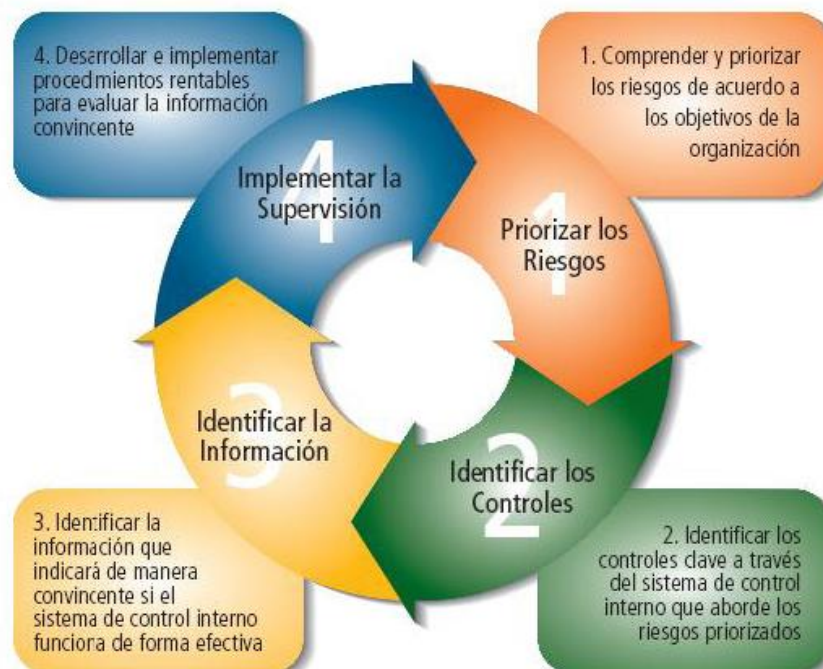
Cabe señalar que los cuatros elementos secuenciales descritos arriba no radican exclusivamente en el componente de supervisión. El componente para la evaluación de los riesgos, por ejemplo, podrá considerarse como el principal responsable de la identificación de cambios en el entorno operativo. De igual manera, la evaluación del adecuado diseño e implementación de modificaciones a los controles internos podría considerarse como una actividad del control. El componente de la supervisión funciona como ayuda para

asegurar que los otros componentes identifiquen y gestionen de manera correcta los cambios que afectan a los controles internos.

Diseño y ejecución de los procedimientos de supervisión

La supervisión permitirá a los evaluadores analizar la información convincente con respecto al funcionamiento de uno o varios controles que abordan los riesgos significativos para los objetivos de la organización. De esta manera, podrán contemplar la posibilidad de diseñar la supervisión siguiendo la progresión lógica del gráfico 27. No obstante, hay que señalar que esta progresión no pretende representar un proceso rígido y compartimentado donde cada paso termina antes del siguiente. La supervisión debe ser un proceso dinámico por el que cada uno de los pasos opere hasta cierta medida de manera continua. Este gráfico pretende retratar el flujo general de la supervisión en la práctica.

Gráfico 27. Diseño de la supervisión y progreso de la implantación



Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: Guía para la Supervisión de
Sistemas de Control Interno

Priorización de riesgos

La efectividad y eficiencia de la supervisión puede aumentar al enlazarla a los resultados del componente del análisis de los riesgos. Esta conexión permite a los evaluadores enfocar sus esfuerzos de supervisión hacia los controles que abordan los riesgos significativos para los objetivos de la organización que se encuentren bajo su responsabilidad.

Los riesgos significativos son aquellos que, durante un margen concreto de tiempo, podrían razonablemente tener un importante efecto sobre los objetivos de la organización, y se determinan a través del componente de control interno que trata el análisis de riesgos.

La priorización de los riesgos forma una parte natural del componente de evaluación de riesgos y el hecho de que se incluya aquí no debe suponer la necesidad de una función exclusiva para el análisis de riesgos que se dedique exclusivamente a respaldar la supervisión. Para un sistema de control interno que opere de manera correcta, el componente de evaluación de riesgos rutinariamente identificará y priorizará los riesgos sobre los objetivos de la organización, y los resultados de este proceso influirán en el debate sobre el tipo, frecuencia y grado de la supervisión.

Identificación de los controles clave

A continuación se seleccionan los controles que abordan los riesgos significativos para su evaluación en base a su capacidad de respaldar unas conclusiones razonables sobre la efectividad del sistema de control interno. Dichos controles, denominados controles clave, pueden operar en cualquier o todos los cinco componentes de COSO.

La organización podrá identificar los controles clave; comprendiendo la forma en que se ha diseñado el sistema de control interno para gestionar o mitigar los

riesgos significativos, y determinando los controles que supondrán un mayor peso en las conclusiones sobre supervisión. Los controles clave con frecuencia poseen unas ambas de las siguientes características:

- Su cumplimiento podría sensiblemente afectar los objetivos bajo la responsabilidad del evaluador, aunque pudiera ser que no se detectasen de manera oportuna a través de otros controles, y/o
- Su funcionamiento podría prevenir o detectar otros fallos de control antes de que sean materiales para los objetivos de la organización.

El propósito de identificar los controles clave no pretende suponer que algunos controles sean más importantes para el sistema de control interno que otros, sino de ayudar a las organizaciones para que dediquen los recursos de supervisión donde puedan brindar el mayor valor.

Identificación de información convincente

Una vez seleccionados los controles clave, los evaluadores identificarán la información que respaldará la determinación de si dichos controles se han implementado y funcionan según su diseño. La identificación de esta información implica conocer la manera en que puedan ocurrir los fallos de control y qué información será convincente para decidir si el sistema de control interno funciona de forma efectiva o no.

Para que la supervisión sea efectiva debe evaluar un volumen suficiente de información apropiada que se define como relevante, fiable y oportuna en determinadas circunstancias. La información suficiente y apropiada ofrece al evaluador el apoyo necesario para poder concluir sobre la capacidad del sistema de control interno de gestionar o mitigar los riesgos identificados. La Guía de Supervisión de COSO hace referencia a la información que cumplirá con estas condiciones para considerarse como “convincente”.

Un aspecto importante y relevante, por lo tanto, de información convincente, es la distinción entre información directa e indirecta. La información directa se obtiene al observar los controles cuando operan, realizándolos de nuevo o comprobando su funcionamiento de manera directa. Por lo general, la información directa tiene una relevancia importante porque ofrece una visión sin obstáculo de las operaciones de control.

La información indirecta es toda aquella otra información que pueda indicar un cambio o fallo en el funcionamiento de los controles. Incluye lo siguiente aunque no se limita a ello: estadísticas operativas, indicadores clave de riesgos, indicadores clave de rendimiento, y parámetros comparativos del sector.

El valor de la información indirecta en la supervisión depende de varios factores que incluyen los siguientes:

- Su nivel de precisión. Una información que cuenta con mayor precisión tendrá mayor capacidad para detectar anomalías que indiquen un fallo de control.
- El grado de variación en los resultados. La información indirecta podrá detectar mejor las anomalías en los procesos que normalmente generan resultados coherentes y predecibles
- Procedimientos adecuados para la supervisión. Las habilidades y experiencia del personal responsable de investigar las anomalías así como el grado de diligencia al llevar a cabo sus procedimientos de seguimiento afectarán la capacidad de la información indirecta de identificar un fallo de control.
- El tiempo transcurrido desde la última validación de la funcionalidad de los controles subyacentes empleando información directa convincente. A

medida que pase el tiempo y se modifique los entornos operativos, la información indirecta pierde su capacidad para detectar los fallos de control. El restablecimiento del punto de referencia de control empleando información directa ayudará a los evaluadores validar o modificar la naturaleza y frecuencia de la información indirecta, así como su grado de utilización en la supervisión.

Implementación de la supervisión

Una vez priorizados los riesgos, seleccionados los controles clave e identificados la información convincente disponible, la organización implementará procedimientos de supervisión que puedan evaluar la efectividad del sistema de control interno en la gestión o mitigación de los riesgos identificados sobre los objetivos de la organización. La supervisión implica el empleo continuo de procedimientos para este propósito y/o evaluaciones puntuales para recopilar y analizar datos convincentes que respaldan las conclusiones sobre la efectividad de los controles internos a través de todos los cinco componentes de COSO.

La supervisión continua ocurre cuando las operaciones rutinarias de la organización ofrecen información, tanto directa como indirecta, a las personas responsables de la efectividad del sistema de controles internos. Entre ellas se encuentran las actividades de gestión y supervisión realizadas con regularidad, comparaciones paritarias empleando datos internos y externos, conciliaciones, y otras acciones rutinarias. La supervisión continua también incluirá herramientas automáticas que puedan evaluar electrónicamente los controles y/o operaciones.

Las evaluaciones puntuales podrán emplear las mismas técnicas que la supervisión continua, si bien se diseñarán para evaluar los controles de forma periódica, no formando parte de las operaciones rutinarias de la organización.

No obstante, sí podrán desempeñar un papel importante en la supervisión porque a menudo:

- Ofrecen un análisis objetivo de la efectividad de los controles cuando se llevan a cabo empleando personal no involucrado en la operativa de dichos controles, y
- Proporcionan información periódica con respecto a la efectividad de los procedimientos de supervisión continua.

A medida que aumente la probabilidad y/o potencial importancia de que falle un control, normalmente disminuirá el intervalo de tiempo entre las evaluaciones puntuales.

A la inversa, al disminuirse el riesgo la organización podrá decidir aumentar los intervalos de tiempo entre las evaluaciones puntuales. Con la presencia de supervisión continua y empleando información convincente también se podrá incrementar este intervalo.

Análisis y comunicación de resultados

La supervisión incluye la comunicación de resultados al personal apropiado. Esta última fase posibilita la confirmación de las expectativas previas sobre la efectividad de los controles internos, o en señalar las deficiencias detectadas para su posible acción correctiva.

Priorización y comunicación de los resultados

La identificación y priorización de las potenciales deficiencias de control permitirá a las organizaciones determinar (1) los niveles de dirección que deben ser informados sobre potenciales deficiencias, y (2) la acción correctiva,

si existiera, que debe llevarse a cabo. Varios factores podrán ejercer su influencia sobre la priorización de las deficiencias detectadas, incluyendo:

- La probabilidad que existe de que la deficiencia afecte la consecución de un objetivo de la organización de forma importante,
- La efectividad de los controles compensatorios, y
- El efecto agregado de múltiples deficiencias

Comunicación interna

Los protocolos de información pueden variar dependiendo del propósito de la supervisión llevada a cabo y la severidad de las deficiencias. Normalmente, los resultados de la supervisión realizada con el fin de evaluar los controles internos asociados a los objetivos que atraviesan todas las entidades de la organización se comunican a la alta dirección y al consejo. Ejemplos de esto incluyen la supervisión del control interno de la información financiera, o de los controles sobre operaciones que sean importantes para la rentabilidad de la organización.

En cualquier caso, con la excepción, quizás, de cuando exista sospecha de fraude, las deficiencias de control deberán ser informadas a la persona directamente responsable de su funcionamiento, así como a los directivos que son responsables de su supervisión y que cuenten con al menos un nivel más alto. La comunicación como mínimo a estos dos niveles ofrecerá al responsable la información necesaria para corregir la operación de control, además de promover la intervención de personas con una apropiada objetividad en el análisis de su severidad y seguimiento. Las deficiencias podrían en alguna ocasión ser lo suficientemente severas para merecer su análisis por parte del consejo. La dirección y el consejo podrán, si así lo

desena, decidir sobre la naturaleza y severidad de las deficiencias que deben informarse a ese nivel.

En situaciones donde exista la sospecha de fraude, no se informará a la persona directamente responsable del funcionamiento del control, Esto debe realizarse a niveles más altos que incluyen la alta dirección y el Consejo cuando se considere apropiado.

Comunicación externa

Un programa de supervisión bien diseñado y llevado a cabo será de ayuda para respaldar las afirmaciones o certificaciones al exterior porque puede ofrecer información convincente con respecto a si el control interno ha funcionado de manera efectiva en un momento dado o durante un periodo concreto.

Los informes externos que contengan afirmaciones sobre la efectividad del sistema de control probablemente estarán sujetos a examen por terceros que (1) no cuenten con el mismo nivel de conocimiento implícito de los controles que tenga la dirección, y (2) que necesiten suficientes datos convincentes para así formar sus propias opiniones sobre la efectividad del control interno. La organización podría mejorar la eficiencia de los esfuerzos llevados a cabo por terceros al encaminarles hacia los aspectos que sean útiles para ellos, o al modificar su programa de supervisión para facilitar su trabajo. Tales modificaciones pueden ser:

- Empleo de evaluadores con mayor nivel de objetividad en ciertas áreas cuando se determine que pueda mejorar la capacidad de terceros para hacer uso de su trabajo.
- El aumento de uso de información directa para la supervisión de ciertas áreas cuando se determine que los terceros puedan respaldar sus propias conclusiones con mayor efectividad y eficiencia.

- Aumentando la formalidad de los informes y su nivel de detalle con objeto de mejorar la capacidad de terceros en comprender y analiza el control interno.

Otros aspectos a considerar

El empleo de tecnología para la supervisión

Con frecuencia las organizaciones hacen uso de las tecnologías de información (TI), a través de herramientas para la supervisión de controles o la gestión de procesos, con el fin de mejorar la supervisión. A medida que se incrementa la utilización de TI, tanto si están integradas en las operaciones de la organización como si se trata de herramientas para la supervisión, aumentará la necesidad de evaluar el control interno sobre estos sistemas de información.

Herramientas para la gestión de procesos. Dichas herramientas se diseñan con el fin de que la supervisión sea más eficiente y sostenible al facilitar algunas actividades que le afecten, tales como la evaluación de los riesgos, la definición y análisis de los controles, y la comunicación de los resultados. Estas herramientas se emplean con mayor frecuencia en situaciones donde la responsabilidad sobre los controles se encuentra repartida entre varias unidades de negocio o dispersadas geográficamente, pero también pueden ser de valor a cualquier organización, incluso las de menor tamaño. La mayoría de estas herramientas emplean técnicas de flujos de trabajo que ofrecen una estructura y coherencia para la realización y comunicación de los procedimientos de supervisión.

Nivel de documentación y grado de formalidad

En el caso de una empresa de menor dimensión, la dirección y el consejo probablemente necesitarán un menor volumen de documentación para respaldar sus conclusiones sobre la efectividad de los controles, especialmente para los casos donde la alta dirección conozca de cerca la operativa del sistema de control interno. A medida que crezca la organización, disminuirá el

nivel de contacto directo por parte de la alta dirección y el consejo por lo que aumentará la necesidad de documentación más formal sobre supervisión.

Independientemente de su dimensión, cuando exista la necesidad de producir informes externos, especialmente los que estén sujetos a revisión por parte de auditores y otros terceros, las organizaciones podrían encontrar que la creación de documentación más formal sea una forma más rentable de mejorar la eficiencia en su cumplimiento con dichos requisitos. Por ejemplo, los auditores externos, inspectores u otros terceros podrían llevar a cabo una auditoría o inspección más eficiente si tienen acceso a documentación que demuestre los resultados de la supervisión realizada por la dirección.

Una documentación más formal puede obtenerse a través de procesos manuales o a través del empleo de herramientas de software diseñadas para retener y comunicar los resultados de la supervisión.

Escalabilidad de la supervisión

Muchos factores pueden tener influencia sobre el tipo, frecuencia y alcance de la supervisión de una organización, los que tienen que ver con la dimensión y complejidad de la organización, son dos:

- Escalabilidad basada en la dimensión. La dimensión de la organización afecta el diseño y realización de la supervisión. En la mayoría de las grandes organizaciones, ni la alta dirección ni el Consejo se encuentran próximos a la operativa de muchos de los controles, por lo que ambos órganos con frecuencia confían en los procedimientos llevados a cabo por otras personas a través de los distintos niveles de gestión.
- Escalabilidad basada en la complejidad. Independientemente del tamaño, algunas organizaciones son más complejas que otras. Los factores que ejercen su influencia sobre su complejidad incluyen las

características del sector, los aspectos reglamentarios, el número de líneas de productos o servicios, el nivel de centralización o descentralización, el empleo de software personalizado o de paquetes, o la existencia de ciertos tipos de operaciones.

Está claro que cualquier plan de supervisión, si deseamos que mantenga su efectividad y eficiencia, debe reconocer las variables que afectan a la supervisión, y contar con la capacidad de adaptarse a ellas cuando sea necesario. Esto implica que la supervisión no puede ser la misma en todos los casos, sino que su forma será única de acuerdo al perfil de riesgos de la organización y su estructura de control interna.

RESUMEN DE ASPECTOS A CONSIDERAR

Un sistema de supervisión adecuadamente diseñado y ejecutado proporcionará información convincente con respecto a su efectividad, y permitirá la identificación de las deficiencias de control de manera oportuna y su comunicación a los responsables de tomar las acciones correctivas, así como a la dirección y al consejo cuando se estime apropiado.

Los siguientes principios generales podrán ser de ayuda al determinar la mejor manera de utilizar la Guía de Supervisión COSO:

1. Las organizaciones deben seguir un proceso sistemático cuando se determine “que” y “cómo” se debe supervisar. El gráfico 24 representa este proceso.
2. La supervisión tiene en cuenta la manera en que el sistema global de control interno aborda los riesgos significativos, y no la forma en que opera cada actividad de control de manera aislada.
3. El Consejo posee una responsabilidad importante de supervisión con respecto a la supervisión de control interno, en particular, los controles

que impliquen el aseguramiento de un tono firme desde arriba, así como la mitigación del riesgo de su invalidación por parte de la dirección.

4. Una comprensión de base del diseño del sistema de control interno y su efectividad operativa será un buen punto de partida para la implementación de procedimientos de supervisión que sean tanto efectivos como eficientes.
5. La determinación de “qué” se debe supervisar estará influenciada por:
 - a. El grado de importancia y probabilidad del riesgo subyacente,
 - b. La naturaleza de los controles que hayan sido diseñados para abordar el riesgo, y
 - c. El nivel de convencimiento ofrecido por la información necesaria para determinar si los controles identificados operan de manera efectiva.
6. Las organizaciones deben contemplar el empleo de supervisión continua cuando sea factible, en contraposición a las evaluaciones puntuales, ante la existencia de riesgos y disponibilidad de información que merezcan este planteamiento.
7. La supervisión efectiva dependerá del desarrollo de información convincente para determinar si continúan funcionando los controles o sus elementos, tal y como han sido evaluados por personas que sean competentes y objetivas.
8. La dirección debe estar capacitada y se espera de ella que emplee criterios razonables al determinar el planteamiento óptimo para la supervisión.
9. Por lo general, la supervisión incluye tanto información directa como indirecta. No obstante, la segunda no debe emplearse durante un tiempo

ilimitado sin que exista información directa que respalde la conclusión que el control subyacente funciona de manera efectiva.

10. Las deficiencias de controles deben ser:

- a. Analizadas para determinar el grado de severidad,
- b. Comunicadas al personal relevante, y
- c. Evaluadas para su acción correctiva.

EMPLEO DE TECNOLOGÍA PARA LA SUPERVISIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

A medida que pasa el tiempo, las organizaciones, principalmente las de gran tamaño, se apoyan, cada vez más, en las tecnologías de información para realizar y controlar sus operaciones.

Los sistemas de información utilizados pueden ser simples o complejos, dependiendo de varios factores como: la cantidad de operaciones, el tamaño de la empresa, la dispersión geográfica de los centros de trabajo que la conforman, etc. En este sentido, conviene señalar que la mayoría de los sistemas y el software que existe en la actualidad tienen una arquitectura basada en el concepto ERP (Enterprise Resource Planning, Planeación de Recursos Empresariales), SCM (Supply Chain Management, Administración de la Cadena de Abastecimiento), CRM (Customer Relationship Management, Administración de Relaciones con los Clientes) y BI (Business Intelligence, Inteligencia de Negocios), cada una tiene una serie de módulos, cuyas operaciones son registradas en una base de datos central, a la cual se accede por medio de una red, desde lugares remotos, independientemente del lugar donde operen; todo lo anterior, bajo la denominación genérica de e-Business. Algunos de los módulos son los de recursos humanos, adquisiciones,

almacenes, tesorería, ventas, proyectos de inversión, presupuesto y contabilidad.

Ante este entorno, no podemos ser ajenos a la evolución tecnológica y, por lo tanto, se tienen que crear esquemas o mecanismos de supervisión de sistemas de control interno de acuerdo con las circunstancias y apoyarse con estos medios.

En la actualidad, se cuenta con una gran variedad de software, tanto para la administración como para la extracción y análisis de datos, monitoreo continuo de las operaciones, administración de riesgos, etc. Al contar con esta gama de herramientas, se cuenta con la flexibilidad necesaria para aplicar la mejor tecnología a cada tarea específica, dependiendo también de diversos factores y de la complejidad, objetivos, alcances y tareas a lograr por cada revisión.

Algunos de los puntos básicos que consumen una considerable cantidad de tiempo son, precisamente, los relacionados con la revisión de los aspectos normativos, los cuales presentan una gran oportunidad para incrementar la efectividad del sistema de control interno, ya que pueden automatizarse. Esto permite dedicar mayor tiempo a otros aspectos que deben generar propuestas de alto valor.

En este sentido, se pueden utilizar software especializado con el propósito de analizarla y verificarla, principalmente, en cuanto al cumplimiento normativo. De hecho, este enfoque es considerado una mejor práctica por The Institute of Internal Auditors (IIA), organización que cada año realiza una encuesta sobre el uso de este tipo de herramientas, la que refleja un importante incremento en su uso.

Por otra parte, la Ley SOX que regula a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, y las obliga a contar con sistemas de control interno robustos, ha propiciado que muchas de éstas opten por implementar controles internos basados en el Modelo COSO, mismo que considera dentro de los elementos de control a los procesos de autoevaluación o CRSA (Control Risk Self

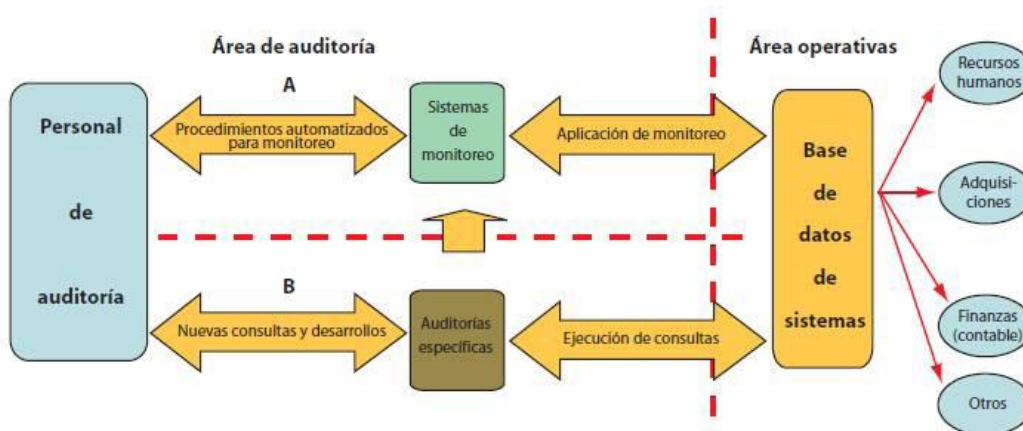
Assessment), dentro del que incluimos al monitoreo, el cual se puede llevar a cabo mediante el diseño y uso de procedimientos automatizados. En consecuencia, el desarrollo de este concepto ha traído grandes beneficios en los últimos años, tanto a las áreas operativas, como a la alta dirección.

La supervisión o monitoreo continuo está compuesta de procedimientos automatizados, diseñados para recabar información en línea directamente de las bases de datos de los sistemas de información, con el propósito de evaluar las operaciones de la organización y el grado de cumplimiento de la normatividad externa e interna.

Su implementación consiste en la evaluación del control interno de las operaciones para identificar riesgos, y con base en estos, diseñar los procedimientos automatizados de supervisión, que permitan formular propuestas para administrar estos riesgos y realizar revisiones periódicas a estas operaciones, para vigilar su cumplimiento tanto por la misma área como por auditoría interna.

A continuación se presenta el funcionamiento conceptual de este tipo de auditorías (gráfica 28).

Gráfico 28. Flujo procedimiento automatizado de supervisión



Elaborado por Salazar Manzano Oscar

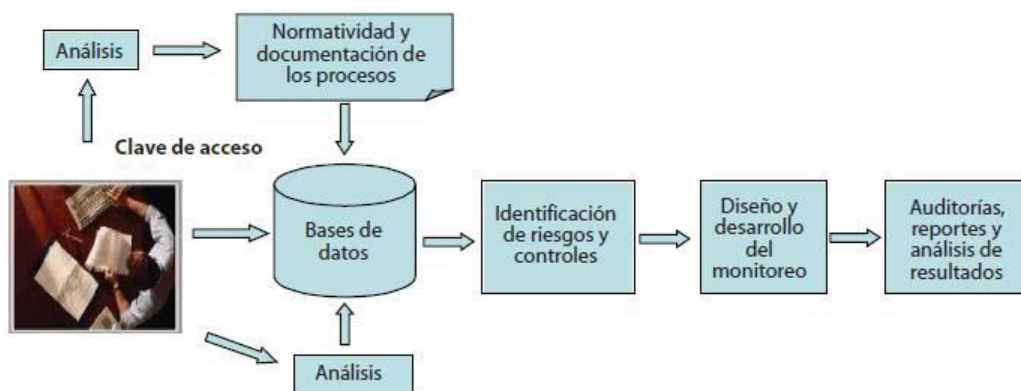
Como se aprecia en la imagen anterior, existen dos grandes ramas de auditoría de monitoreo continuo. La primera, (A) basada en la aplicación de procedimientos automatizados que permiten identificar desviaciones o incumplimiento normativo, cuyo enfoque es preventivo y puede aplicarse de forma permanente o periódica. La segunda, (B) permite dirigir o focalizar las revisiones a un determinado tipo de operaciones con el propósito de obtener y analizar la tendencia y comportamiento de ciertas operaciones con alto riesgo que se comentan más adelante.

5.7.1 Actividades

Desarrollo del monitoreo

La gráfica 29 presenta los elementos y las actividades a realizar para desarrollar el esquema de monitoreo continuo.

Gráfico 29. Proceso monitoreo continuo



Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Para iniciar los trabajos se debe contar con personal de perfil informático y experiencia en el proceso a revisar, así como una capacitación continua sobre herramientas y lenguajes informáticos, ya que, por lo general, es necesario conectarse a las bases de datos que contiene la información a revisar. Asimismo, se requieren auditores financieros u operacionales de preferencia con la especialidad de los procesos a revisar, para dirigir y explotar al máximo la información.

Adicionalmente, se necesita acceso a la red, licencias de software y claves de usuario con permisos de consulta a los sistemas. Lo anterior, permite mantener independencia del área de control, respecto de las áreas usuarias e informáticas, al tener acceso directo a los lugares donde se almacena la información.

Una vez satisfechas estas condiciones, se deben realizar las actividades siguientes:

Análisis del proceso seleccionado e identificación de riesgos

Es importante evaluar y conocer el proceso para identificar los riesgos y los puntos de control que los mitiguen. Así mismo, la normatividad que regula el proceso para ser incluida en el análisis realizado, ya que contiene las condiciones a las que se apega el proceso y las desviaciones que pueden convertirse en excepciones, debilidades o deficiencias de control.

Definición y diseño de monitoreo

Una vez identificados los riesgos, se puede realizar el modelo conceptual del monitoreo, a partir de las debilidades identificadas y contemplando los controles existentes en el proceso.

Posteriormente, se diseña el monitoreo en sí, analizando el procesamiento y la arquitectura de la información, así como el registro informático de las

operaciones. A partir de todo lo anterior, se desarrollan los procedimientos automatizados, determinando las consultas a realizar y los parámetros a cumplir.

Obtención de herramientas informáticas

Una vez concluido el diseño, se puede identificar la herramienta a utilizar de manera individual o combinada. A continuación se mencionan algunas:

- Paquetes de auditoría (ACL, IDEA Fastsearch)
- Módulo de auditoría de SAP (AIS).
- Herramientas de extracción y análisis de información (Business Objects, Access, etcétera).
- Paquetería genérica (Microsoft Office).
- Utilerías de bases de datos (Oracle, SQL Server, etcétera).
- Lenguajes de programación (C++, ABAP de SAP, Visual Basic, etcétera).

Desarrollo de aplicaciones

Una vez seleccionadas las herramientas y diseñado el monitoreo, se procede a construir la aplicación y crear los procedimientos automatizados de control, realizando las pruebas sistémicas correspondientes.

Liberación del monitoreo.- Al concluir el desarrollo, se deben realizar las pruebas operativas necesarias a los procedimientos creados, con la finalidad de verificar la oportunidad y la operación, adecuarlas según sea el caso y capacitar al personal sobre la operación de la solución desarrollada.

Puesta en producción.- Finalmente, los procedimientos se ponen a disposición de las áreas operativas y de los auditores para que los utilicen en el desarrollo continuo de sus revisiones.

Procedimiento general para la ejecución de auditorías de supervisión o monitoreo

Una vez liberado el sistema de monitoreo, se realizan revisiones periódicas sobre la información de los sistemas, desarrollando las siguientes actividades:

Ejecución de procedimientos automatizados de monitoreo sobre la totalidad de las operaciones.- Esta actividad es utilizada, principalmente, para obtener la información del universo y poder detectar posibles desviaciones o indicios de deficiencias de control de acuerdo a los monitoreos realizados.

Determinación del alcance de la supervisión. - Una vez definido el universo, se seleccionan las operaciones o las condiciones de los registros a las que se les darán énfasis durante la revisión. Lo anterior con la finalidad de acotar las transacciones a revisar y cumplir con los objetivos y alcances planteados en la supervisión.

Obtención de reportes de cumplimiento normativo o desempeño de las operaciones.- Esto se refiere a la obtención de la información a evaluar para verificar el cumplimiento normativo o el correcto desempeño de las actividades por parte de las áreas operativas.

Análisis de los reportes e investigación de causas.- Se documenta y se integra el análisis de los componentes del problema hasta determinar la causa que originó la desviación, para lo cual es necesario definir el problema, determinar el impacto, la evidencia y, con base en la causa, determinar la recomendación que elimine la causa y nos ayude a eliminar o administrar el riesgo y, por consiguiente, a acabar con el problema. Si las desviaciones detectadas no fueron corregidas durante la evaluación, se formalizan las recomendaciones correspondientes.

Seguimiento de las acciones de corrección, prevención y mejora.- Se ejecutan los procedimientos automatizados para verificar que se hayan realizado las correcciones necesarias en los controles y que los errores detectados sean subsanados.

La aplicación de estos procedimientos debe tener una periodicidad determinada, principalmente por la naturaleza y riesgos de las operaciones revisadas, misma que puede ser establecida por el historial de hallazgos y las tendencias que han presentado estas operaciones.

Algunos ejemplos de las transacciones que son susceptibles de verificar por este método, las cuales dependen de las operaciones de cada negocio, pueden ser:

Nóminas y recursos humanos. Cálculo de la nómina y descuentos al personal, su registro contable y depósito bancario en cada una de las cuentas de los empleados; número de jornadas laboradas y pagadas; tiempo extra; préstamos y su recuperación; viáticos, personal en nómina, controles de asistencia, jubilaciones, liquidaciones, y otros conceptos.

Adquisiciones e Inventarios. Disponibilidad presupuestal; solicitudes de cotización enviadas y recibidas; tendencia de precios; adquisiciones por año, proveedor, grupo y tipo de compras y comprador; por tipo de compra, modificaciones a pedidos; anticipos, pagos, devoluciones, circulación de saldos, etcétera.

Almacenes. Recepción de bienes, de acuerdo con lo solicitado, movimientos de los bienes en el almacén, antigüedad del inventario, identificación de bienes de lento movimiento y situación de las mercancías en tránsito, etcétera.

Contabilidad y Finanzas. Desviaciones en la aplicación contable; comparación de importe entre montos contratados y pagados; transferencias y posiciones de caja; conciliaciones bancarias, validación del cálculo de la depreciación y

amortizaciones, ministración de fondos, control de inversiones y rendimientos por instrumento financiero, etcétera.

BENEFICIOS

Identificación de riesgos. Diagnóstico oportuno del riesgo a que están sujetas las operaciones de la organización, ya que se analiza el proceso y la normatividad correspondiente.

Cobertura total del universo a revisar y en menor tiempo. Es posible revisar todas las transacciones realizadas, directamente, en los registros del sistema, lo cual se ejecuta rápido y se obtienen reportes de excepciones para su análisis.

Efecto disuasivo al tener presencia vía electrónica en las áreas de registro de los centros de trabajo. Derivado de la oportunidad creada al revisar la mayor cantidad de transacciones y el tiempo reducido, se actúa rápido para solucionar la desviación. Los usuarios, al percatarse de esta situación, ponen más atención a las labores que realizan. En el caso de la Banca existen desarrollos que reportan excepciones en línea al momento que se generaba en cualquier área ó sucursal, proporcionando alertas para su atención inmediata; por ejemplo, préstamos, cambios de moneda por arriba de los límites permitidos, etcétera.

Enfoque de procesos. Permite revisar las operaciones desde su inicio hasta su conclusión, privilegiando el cumplimiento normativo y validando la efectividad y eficacia del proceso.

Mayor oportunidad y credibilidad en la detección de posibles desviaciones, abandonando en lo posible el muestreo. Este esquema permite evaluar, de modo rápido, el universo y enfocarse a las desviaciones, lo cual hace que disminuya la utilización del muestreo estadístico como base de la revisión y para la elaboración de conclusiones.

Incrementa la independencia del evaluador respecto de las áreas, tanto informáticas como usuarias. Al tener acceso directo a la información, los evaluadores no tienen que esperar que las áreas usuarias o informáticas la envíen.

Mayor seguridad, precisión y objetividad en los resultados. Debido a que los procedimientos son automatizados garantizan que los resultados mostrados son los registrados en el sistema auditado.

Proporciona información para la ejecución de evaluaciones específicas. Mediante este esquema se puede dirigir la selección de la información por alguna característica en particular.

Valor agregado a las revisiones y a la función. Los hallazgos y la precisión que se puede tener de las desviaciones, permiten que la función de evaluador agregue mayor valor, mediante una mejor determinación de las causas que las originaron derivado del análisis del problema, según se comentó en párrafos anteriores.

El evaluador deberá estar al tanto de los cambios que se realicen a los sistemas, para evitar que los procedimientos automatizados se vuelvan obsoletos, al perder la compatibilidad con las nuevas versiones de sistemas. En este caso, el evaluador deberá participar en los grupos de trabajo que realicen las modificaciones a los sistemas, con el propósito de conocer los cambios a éstos y verificar en qué grado afectan los controles establecidos originalmente y, si es necesario, proponer nuevos, así como modificar los procedimientos automatizados de evaluación.

5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO

Cuadro 21. Estado de resultado

INCREMENTO ANUAL 5%

Descripción	Año 1	Año 2
Ventas	\$49,453,351	\$51,926,018
Costo de Ventas	\$32,995,663	\$34,645,447
Utilidad Bruta en Ventas	\$16,457,687	\$17,280,571
Gastos Administrativos	\$1,289,989	\$1,354,488
Gastos Generales	\$1,821,157	\$1,912,215
Gasto de Depreciación	\$951,456	\$951,456
	\$21,375	\$21,375
Gastos de Ventas	0	0
Total Gastos Operacionales	\$4,083,976	\$4,239,534
Utilidad Operacional	\$12,373,711	\$13,041,038
Gastos Financieros	\$948,804	\$768,159
Utilidad antes de participación de trabajadores	\$11,424,907	\$12,272,879
Participación 15%	\$1,713,736	\$1,840,932
Utilidad antes de Impuestos	\$9,711,171	\$10,431,947
Impuesto a la Renta (24% año 1 y 23% año 2)	\$2,330,681	\$2,399,348
UTILIDAD NETA	\$7,380,490	\$8,032,599

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

Cuadro 22. Flujo de caja

Ingreso Operativo	Año 0	Año 1	Año 2
Ventas		\$49,453,351	\$51,926,018
(A) Total Ingresos Operativo		\$49,453,351	\$51,926,018
EGRESOS OPERATIVOS			
Inversión Inicial			
Gastos Administrativos		\$1,289,989	\$1,354,488
Gastos de Ventas			
Gastos Generales		\$1,821,157	\$1,912,215
Costo Variable		\$32,995,663	\$34,645,447
(B) Total Egresos Operativos	\$0	\$36,106,809	\$37,912,150
(C) FLUJO OPERATIVO (A-B)	\$0	\$13,346,541	\$14,013,869
INGRESOS NO OPERATIVOS			
Préstamos bancarios	\$12,856,144		
Aporte Propio	\$7,142,070		
(D) Total Ingresos no Operativos	\$19,998,214		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
Inversiones	\$17,341,941		
-Activo fijo			
	\$2,656,273		
- Capital de Trabajo			
Pago de Capital		\$2,178,720	\$2,359,365
Pago de Intereses		\$948,804	\$768,159
Participación de utilidades			\$1,713,736
Impuesto a la Renta			\$2,330,681
(E) Total Egresos no Operativos	\$19,998,214	\$3,127,524	\$7,171,941
(F) FLUJO NETO NO OPERATIVO (D-E)	\$0	-\$3,127,524	-\$7,171,941
(G) FLUJO NETO GENERADO	\$0	\$10,219,017	\$6,841,927
(H) Saldo Inicial de Caja		\$0	\$10,219,017
(i) Flujo Acumulado (G+H)	\$0	\$10,219,017	\$17,060,944

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

Cuadro 23. Balance general

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2
Activos Corrientes			
Caja y Bancos	\$2,656,273	\$10,219,017	\$17,060,944
Documentos y cuentas por cobrar			
Clientes	\$9,094,386	\$9,094,386	\$9,094,386
Otras cuentas por cobrar	\$307,444	\$307,444	\$307,444
Inventarios	\$9,829,982	\$12,486,255	\$12,486,255
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$21,888,085	\$32,107,103	\$38,949,030
Activos Fijos Netos			
Terrenos	\$5,425,021	\$5,425,021	\$5,425,021
Edificaciones	\$3,467,361	\$3,467,361	\$3,467,361
Maquinarias Y Equipos	\$4,868,427	\$4,868,427	\$4,868,427
Vehiculos	\$1,361,264	\$1,361,264	\$1,361,264
Muebles Y Enseres	\$68,470	\$68,470	\$68,470
Equipo De Computo	\$37,656	\$37,656	\$37,656
Repuestos Estrategicos Y Otros Activos	\$999,675	\$999,675	\$999,675
Obras En Curso	\$1,114,067	\$1,114,067	\$1,114,067
(Depreciación acumulada)		-\$951,456	-\$1,902,912
TOTAL ACTIVO FIJO	\$17,341,941	\$16,390,485	\$15,439,029
Activos Diferidos			
Gastos Pagados por Anticipado	\$106,874	\$106,874	\$106,874
(Amortización Acumulada)		-\$21,375	-\$42,750
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$106,874	\$85,499	\$64,124
OTROS ACTIVOS	\$3,222,329	\$3,222,329	\$3,222,329
Total Activos	\$42,559,229	\$51,805,416	\$57,674,512
Pasivos Corriente			
Documentos y cuentas por pagar			
Proveedores	\$7,370,920	\$7,370,920	\$7,370,920
Otras cuentas por pagar	\$15,190,094	\$15,190,094	\$15,190,094
15% Participación de Utilidades		\$1,713,736	\$1,840,932
Impuesto a la Renta (24%-23%)		\$2,330,681	\$2,399,348
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$22,561,014	\$26,605,431	\$26,801,294
Pasivos a Largo Plazo			
Préstamo bancario	\$12,856,144	\$10,677,424	\$8,318,059
Total Pasivos	\$35,417,158	\$37,282,855	\$35,119,352
Patrimonio			
Aporte Futura Capitalización	\$7,142,070	\$7,142,070	\$7,142,070
Utilidad del Ejercicio		\$7,380,490	\$8,032,599
Utilidades Retenidas		\$0	\$7,380,490
Total Patrimonio	\$7,142,070	\$14,522,560	\$22,555,159
Pasivo + Patrimonio	\$42,559,228	\$51,805,414	\$57,674,511

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

Cuadro 24. Ratios financieros

Descripción	(Inv. Inicial)	Año 1	Año 2	Año 3
Flujos Netos	-\$19,998,214	\$10,219,017	\$6,841,927	\$7,346,758
Flujo Acumulado		\$10,219,017	\$17,060,944	\$24,407,702

Tasa de Descuento mensual	0.67%
Tasa de Descuento anual	11.5%
ÍNDICES NOMINALES	

Payback (Recuperación de la Inversión)	(Menor al plazo)
---	-------------------------

	Año	2	
Año de Recuperación de la Inversión			
Diferencia con Inversión Inicial	\$19,998,214	\$17,060,944	\$2,937,270
Flujo Mensual Promedio Año Siguiete	\$7,346,758	12	\$612,230
Número de Meses	\$2,937,270	\$612,230	5

PAYBACK

2

Año (s)

5

Mes(es)

Tasa de Rendimiento Promedio	(Mayor a la T. Dcto)
-------------------------------------	-----------------------------

Sumatoria de Flujos	\$40,398,449
Años	5
Inversión Inicial	\$19,998,214
TRP	40.4%

ÍNDICES DESCONTADOS

Suma Flujos Descontados **\$24,105,008**

Valor Actual Neto (VAN)	(Positivo)	\$4,106,794
Índice de Rentabilidad (IR)	(Mayor a 1)	1.21
Rendimiento Real (RR)	(Mayor a la T. Dcto)	21%
Tasa Interna de Retorno (Tir)	(Mayor a la T. Dcto)	31%

PROGRAMA DE PROYECTOS

RATIOS-RIESGO-RAZONES FINANCIERAS

Valor Agregado sobre Ventas	(Menor a 50%)	7%
Indice de Empleo	(Mayor al 50%)	14%
Riesgo de Iliquidez	(Menor a 50%)	38%
Margen Neto de Utilidad	(Mayor a la T. Dcto)	16%
Rotación de Activos	(Mayor a 1)	3.5

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

5.7.3 Impacto

Con la aplicación de una Supervisión de Sistemas de Control Interno Efectiva la empresa se beneficiará con una gestión de riesgos expandida, mejoramiento de control interno y desempeño, y ampliación de cultura de cumplimiento desde el nivel más alto hasta el más bajo.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 25. Cronograma

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	Ago 2012		Sep 2012			Oct 2012			Nov 2012			Dic 2012		Ene 2013							
					5/8	12/8	19/8	26/8	29/8	9/9	16/9	23/9	30/9	7/10	14/10	21/10	28/10	4/11	11/11	18/11	25/11	2/12	9/12	16/12	23/12
1	Normatividad y documentos de los procesos	06/08/2012	24/08/2012	3s	█																				
2	Evaluación del control interno de las operaciones para identificar riesgos	27/08/2012	14/09/2012	3s			█																		
3	Evaluación de la efectividad y eficiencia de la supervisión	17/09/2012	10/10/2012	3.6s						█															
4	Definición, diseño de monitoreo y obtención de herramienta informática	11/10/2012	31/10/2012	3s						█															
5	Desarrollo de aplicaciones y procedimientos automatizados (liberación y puesto en producción)	02/11/2012	30/11/2012	4.2s									█												
6	Procedimiento general para la ejecución de supervisión de sistemas de control interno	03/12/2012	31/12/2012	4.2s												█									
7	Auditorías, reportes y análisis de resultados	02/01/2013	15/01/2013	2s														█							
8																									

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

La operación efectiva del componente de supervisión de sistemas de control interno-COSO para un efectivo control sobre la información financiera proporciona valor a la empresa de las tres siguientes maneras:

- Posibilita a la Dirección y al Consejo determinar si el sistema de control interno –comprendiendo todos los cinco componentes - continua funcionando de forma efectiva con el tiempo, ofreciendo así un valioso respaldo para sus afirmaciones, cuando se requieran, sobre la efectividad del control interno.
- Mejora la efectividad y eficiencia global de la empresa al proporcionar evidencia oportuna de modificaciones que hayan ocurrido, o donde exista la necesidad de ellas, en el diseño u operación del control interno, ayudando así a la empresa a identificar y corregir las deficiencias de control antes de que puedan afectar de manera significativa la capacidad del sistema de control interno para lograr los objetivos de la empresa.
- Promueve una operativa de control. Cuando los responsables son conscientes que su labor podría revisarse a través de la supervisión, existe una mayor probabilidad de que ejerzan sus funciones correctamente con el tiempo.

5.8 Conclusiones

La supervisión podría no estar centrada en los controles que aborden los riesgos significativos. Ajuste del tipo, frecuencia y alcance de la supervisión basándose en los resultados de la evaluación de los riesgos, disminuirían o eliminarían la supervisión de controles que aborden los riesgos significativos, posibilitando que la empresa se centre en la supervisión donde exista mayor necesidad.

El desarrollo de un programa de auditoría basado en el análisis de los controles clave, permitiría a la empresa asegurar que los controles elegidos para la

supervisión: aborden los riesgos significativos, y proporcionen un respaldo adecuado para determinar la efectividad de los controles.

La naturaleza de los riesgos asociados con áreas tales como la nómina de empleados podría afectar el equilibrio deseado entre la información directa e indirecta. Una mejora en el empleo de información indirecta para la supervisión de la nómina, podría determinar el tipo de información que debe emplearse para la supervisión, si se tiene en cuenta la naturaleza del riesgo.

La efectividad de los procedimientos de supervisión continua puede afectar las determinaciones con respecto a otros procedimientos de supervisión. El empleo de procedimientos continuos de autoevaluación con reconfirmaciones periódicas por parte de auditoría interna y/o ejecutivos de la empresa, podrían ayudar centrar la supervisión continua de la Dirección en las áreas de mayor riesgo y en el fallo del proceso de autoevaluación, si existiese, identificado en el proceso de reconfirmación.

Las deficiencias de control identificadas deben considerarse para su rectificación y las acciones correctivas que se determinan deben implementarse adecuadamente. El empleo de una herramienta para ayudar en la priorización, seguimiento y comunicación de potenciales deficiencias, ayudaría a asegurar que las deficiencias de control identificadas se aborden adecuadamente.

La priorización de las deficiencias de control en base a su severidad puede aumentar la efectividad y eficiencia de su rectificación. Se establece una escala para calificar las deficiencias identificadas, así como un protocolo de comunicación, con la cual la empresa podría abordar las deficiencias que pudiesen tener el mayor impacto sobre los objetivos de la empresa con mayor rapidez y más recursos cuando sea necesario.

La evaluación manual del cumplimiento con los procedimientos dentro de un entorno de alto volumen rutinario puede consumir mucho tiempo y estar sujeta a errores. Una supervisión continua empleando pruebas condicionales de los datos de las operaciones, permitirá probar las tolerancias y el cumplimiento

automáticamente cuando sea posible, permitiendo a los evaluadores centrar sus procedimientos manuales donde se requieran mayores elementos de juicio.

5.9 Recomendaciones

Sobre la base de los riesgos identificados, se realice el modelo conceptual del monitoreo, a partir de las debilidades identificadas y contemplando los controles existentes en el proceso, analizando el procesamiento y la arquitectura de la información, así como el registro informático de las operaciones.

Concluido el diseño del monitoreo e identificada la herramienta a utilizar de manera individual o combinada, se procede a construir la aplicación y crear los procedimientos automatizados de control, realizando las pruebas sistémicas correspondientes, determinando las consultas a realizar y los parámetros a cumplir.

Considerando que la supervisión del control interno por parte de los ejecutivos es fundamental para el concepto que tiene COSO de un control interno fuerte, los líderes de Alta Gerencia de la empresa deben asumir la responsabilidad explícita por la administración del control interno sobre la información financiera en todas las áreas de la organización, para lo cual se debe establecer como directiva general del sistema de control interno de Químicos Samanox , el documento que consta en el anexo 5

BIBLIOGRAFIA

AVILÉS VILLALBA, Carlos: *Metodología de la Investigación Científica*. Quito, Sur Editores, 2009.

BOLAÑOS MÉNDEZ, Johanna y TORRES, Juan: *Aplicativos de Control Interno, para Unidad de informática y comunicaciones*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, 2011.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, Internal Control - Integrated Framework. y MANTILLA B, Samuel: *Administración de Riesgos del Emprendimiento*, Bogotá, Ecoe ediciones, 2005, pp. 83-94.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo: *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*, Bogotá, Ecoe ediciones, 2007.

FOSECA LUNA, Oswaldo: *Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Guía Práctica y Orientaciones para Evaluar el Control Interno*, Lima, editorial IICO, 2011, p. 40.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, ECUADOR: *Control Interno. Marco Integrado. Guía para la Supervisión de Sistema de Control Interno – COSO*, 2009.

LERMA, Héctor, *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009.

MEJIA QUIJANO, Rubí: *Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial*, Colombia, Editorial EAFIT, 2008.

PEÑA BERMUDEZ, Jesús: *Control, Auditoría y Revisión Fiscal*, Ecoe ediciones, 2007, pp. 5-27.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, ECUADOR: *Reglamento para la presentación del diseño, ejecución, evaluación y sustentación del proyecto de investigación, previo a la obtención del título de tercer nivel, para las distintas carreras de la Universidad Estatal de Milagro*. Milagro, Guayas, Ecuador, 2005.

VEGA FLOR, Jessy: *Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que Rigen para el Sector Público en el año 2009*, Tesis de grado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Facultad de Administración de Empresa, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, 2009.

AVILA BARAY, Héctor: *Construcción de Escalas*, <http://www.eumed.net>, extraído en julio del 2012.

FRIGO, Mark y ANDERSON, Richard: *Evaluación del Riesgo Estratégico (Strategic Risk Assessment)*, <http://www.ccpm.org.mx>, extraído en julio del 2012.

HERNÁNDEZ PERÉZ, José: *Modelo de Competitividad de las cinco fuerzas de porter* <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1435291>, extraído en julio del 2012.

Informe C.O.S.O, los nuevos conceptos de control interno-coso, <http://www.mercadotendencias.com>, extraído en julio del 2012.

LOBO FLORES, Rosa: *Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano*, <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria>, extraído en julio del 2012.

MAPA INTERACTIVO DE ECUADOR, Gosur, <http://www.gosur.com>, extraído en julio del 2012.

ORLICH, Jessie: *Guía para el análisis FODA*, <http://manuelgross.bligoo.com/guia-para-el-analisis-foda>, extraído en julio del 2012.

ANEXO 1

**AUTORIZACIÓN PARA EJECUTAR LA ENTREVISTA Y LA
ENCUESTA E INSTRUCTIVO**

Guayaquil, 23 de junio del 2012

Señor
Arturo Orrantia Santos
Gerente General de la empresa QUÍMICOS SAMANOX S.A.
Ciudad.

Estimado Don Arturo:

La presentación y aprobación de un proyecto de investigación, es un requisito previo para la obtención del título de Ingeniería en Contaduría y Auditoría-CPA, en la Universidad Estatal de Milagro, sede Guayaquil. Por esta razón, he escogido como tema de mi proyecto la **“Aplicación del componente de supervisión o monitoreo del sistema de control interno-COSO para un efectivo control sobre la información financiera en la empresa Químicos Samanox S.A., de la ciudad de Guayaquil.**

Para la realización de este trabajo de investigación, he seleccionado la técnica de la entrevista y la encuesta, que son técnicas que a través de un cuestionario de preguntas me permitirá recopilar datos del personal involucrado en los diferentes procesos de la empresa. Este cuestionario consta de 5 preguntas para entrevista y 14 preguntas para encuesta, a fin de ser respondidas por las personas que conforman la empresa Químicos Samanox S.A., especialmente a los que integran la Vicepresidencia, Gerencia General, Gerentes y Jefaturas de los diferentes procesos de la empresa.

Esta investigación tiene como beneficio realizar un análisis que permita conocer de qué manera se podría mejorar la efectividad de los sistemas de control de la información financiera de la empresa Químicos Samanox S.A. y si esta cuenta con estándares formales, consistentes.

Agradezco anticipadamente su autorización y colaboración para el desarrollo de esta investigación.

Atentamente,

Autorizado investigación,

Oscar Xavier Salazar M.

Arturo Orrantia Santos

Adjunto:

- Instructivo para responder cuestionario de preguntas
- Cuestionario de preguntas



INSTRUCTIVO PARA RESPONDER CUESTIONARIO

TEMA: Aplicar componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno-COSO, para un efectivo control interno sobre la información financiera

1. Entrevistados/Encuestados

- Vicepresidente
- Gerente General
- Gerente Financiero
- Gerente de Comercialización
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Compras
- Gerente de Logística
- Gerente de Talento humano/administrativo
- Jefe de mantenimiento
- Jefe de Crédito y Cobranzas
- Jefe de Contabilidad
- Jefe financiero
- Asistentes contables

2. Instructivo

Para lograr la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno-COSO es esencial un fuerte programa de administración del control interno impulsado por los ejecutivos para toda la empresa, considerando que este proyecto tiene que comprender el ambiente de control general de la empresa, así como cada proceso clave relacionado con la información financiera a través de la organización, en todas sus unidades de negocio, divisiones y funciones.

Dado que la supervisión del control interno por parte de los ejecutivos es fundamental para el concepto que tiene COSO de un control interno fuerte, los líderes de la compañía deben asumir la responsabilidad explícita por la administración del control interno sobre la información financiera, en todas las áreas de la empresa, para ello se ha redactado un cuestionario de preguntas, para lo cual solicito:

- Responder objetivamente a cada pregunta planteada
- Utilizar bolígrafo de color negro al trazar línea en la respuesta de su elección

ANEXO 2
FORMATO DE LA FICHA DE ENTREVISTA



FICHA DE ENTREVISTA: Para proyecto de investigación sobre la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno-COSO.

OBJETIVO: Asistir a la empresa en la mejora de la efectividad de sus sistemas de control interno, mediante la incorporación del componente de supervisión o monitoreo como parte de los procesos de la organización de control interno sobre la información financiera de la empresa Químicos Samanox S.A.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS-ENTREVISTA

1. ¿Considera usted que para mejorar la efectividad del control interno de la información financiera, es factible, implementar un programa de administración del control interno, consistente, para toda la empresa, impulsado por los ejecutivos?
2. ¿Qué opina respecto a la incorporación de protocolos formales de comunicación entre empleados, administración y miembros de la Alta Dirección para comunicar toda la información relevante sobre el control interno y los esfuerzos que se realizan para solucionarlos?
3. La supervisión o monitoreo del sistema de control interno es central para la estructura del control interno según COSO. ¿Qué opina usted respecto a que con una tecnología apropiada se podría rastrear y documentar las actividades de control interno y la información que le está relacionada, tanto inmediatas como recurrentes, en todas las áreas de la empresa?
4. ¿Cuál es su punto de vista respecto a que la empresa prescriba y documente formalmente todas las actividades de control que se relacionan con el proceso de cierre financiero, desde la consecución de la información inicial hasta la producción del reporte final y el proceso de revisión a cargo de la administración?
5. ¿Considera usted que el mapeo de los riesgos con los procesos específicos, y de esos procesos con las personas involucradas, permitiría a la empresa definir de mejor manera los controles detallados sobre cada proceso y asignar en forma apropiada la responsabilidad de ejecución de esos controles?

ANEXO 3
FORMATO DE LA FICHA DE ENCUESTA

FICHA DE ENCUESTA: Para proyecto de investigación sobre la aplicación del componente de supervisión o monitoreo al sistema de control interno-COSO.

OBJETIVO: Conocer si los líderes de la compañía asumirán responsabilidad explícita para la administración del control interno sobre la información financiera en todas las áreas de la empresa Químicos Samanox S.A., dado que la supervisión del control interno por parte de los ejecutivos es fundamental para el concepto que tiene COSO de un control interno fuerte.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS-ENCUESTA

1. ¿Está de acuerdo en que la compañía mantenga estándares formales, consistentes, para un efectivo control interno de la información financiera?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

2. ¿Se tienen en cuenta de manera adecuada el impacto de los cambios sobre los controles internos, incluyendo la posible alteración de los procedimientos de supervisión?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

3. ¿La organización tiene establecido una estructura de control interno específica para Tecnología de la Información que evalúe periódicamente la efectividad continuada de los controles?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

4. ¿Existe una duplicación innecesaria de esfuerzos donde intervengan muchas personas con objeto de supervisar la efectividad de los mismos controles, y donde esta duplicidad no sea necesaria teniendo en cuenta el nivel de riesgo?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

5. ¿Existe un proceso para hacer seguimiento sobre las deficiencias de control a través de su evaluación y corrección?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. ¿Existe protocolos explícitos para comunicar a las personas apropiadas toda la información relevante sobre el control interno?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. ¿En lo referente a la infraestructura de tecnología, en cuanto es posible, automatiza las actividades de control interno y las ejecuta confiablemente?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. ¿Las operaciones de supervisión son materializadas a través de actividades continuas o evaluaciones puntuales que permiten determinar si los componentes del control interno (valoración de riesgo, ambiente de control, actividades de control y comunicación) siguen funcionando con el tiempo?
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. ¿La compañía cuenta con un manual estándar de políticas y procedimientos de contabilidad y hay un proceso para actualizarlo regularmente?
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
 - No existe
 - Desconozco
10. ¿Las políticas y procedimientos contables son revisados y actualizados periódicamente para reflejar los cambios regulatorios y en el negocio y son comunicados formalmente a todos los empleados apropiados?

- Siempre
- A veces
- Nunca
- No existe
- Desconozco

11. ¿Los riesgos son consistentemente priorizados, controlados y comunicados a través de la organización?

- Siempre
- A veces
- Nunca
- No existe
- Desconozco

12. ¿Promueven la conciencia de los riesgos clave a ser monitoreados por la administración?

- Siempre
- A veces
- Nunca
- No existe
- Desconozco

13. ¿La compañía realiza la valoración del riesgo al menos una vez al año a fin de mantener el perfil del riesgo de información financiera de la organización en línea con la evolución del negocio?

- Siempre
- A veces
- Nunca
- No existe
- Desconozco

14. ¿Para desarrollar la valoración general del riesgo la empresa asigna responsabilidad a un grupo específico de personas que se encuentren en el nivel organizacional apropiado?

- Siempre
- A veces
- Nunca
- No existe
- Desconozco

ANEXO 4
MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN

FORMULACIÓN/SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS GENERAL/ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL /PARTICULAR
<p>¿De qué manera se podría mejorar la efectividad de los sistemas de control de la empresa Químicos Samanox S.A.</p>	<p>Realizar un análisis que permita conocer de qué manera se podría mejorar la efectividad de los sistemas de control de la empresa Químicos Samanox S.A. valiéndose de encuestas, entrevistas y demás técnicas de investigación para obtener una mayor eficiencia y efectividad de la información financiera</p>	<p>La estructura de supervisión o monitoreo del sistema de control-COSO contribuiría a mejorar la efectividad del control interno</p>
<p>¿Cómo se podría minimizar los fallos de control interno y errores de defectos que requieran ser corregidos?</p>	<p>Identificar cuáles son las fallas de control interno y errores, utilizando técnicas pertinentes</p>	<p>La aplicación del componente de supervisión o monitoreo-COSO permitiría la identificación y subsanación de debilidades control interno; y, generaría mejoras en la capacidad de los sistemas de control interno para ofrecer garantía razonable sobre la consecución de los objetivos y la información utilizada</p>

		para la toma de decisiones
¿Cómo influye en el diseño de controles, los riesgos que cambian con el tiempo?	Identificar si los cambios repercuten en la capacidad de advertir riesgos generados por nuevas circunstancias	Las actividades de supervisión continua permitiría evaluar la calidad de desempeño del sistema de control en el tiempo
¿De qué manera los controles diseñados disminuyen los riesgos y funcionan de forma efectiva?	Realizar un análisis que permita conocer los controles establecidos para la disminución de riesgos	La correcta valoración de riesgos permitiría administrarlos eficientemente

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

ANEXO 5

**DIRECTIVA GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PARA APLICACIÓN DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN-
COSO**

DIRECTIVA GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA APLICACIÓN DEL COMPONENTE SUPERVISION - COSO

Este componente comprende los factores de prevención y monitoreo oportuno y continuo a las principales actividades programadas por Químicos Samanox S.A. en sus planes operativos, para corregir algunas desviaciones que se presentan en el proceso de su ejecución

Es el quinto componente del Control Interno, según COSO, relacionado con las actividades de control interno sobre la prevención y monitoreo oportuno y continuo de las actividades programadas; así como adoptar las acciones de prevención, cumplimiento y corrección necesarias para garantizar la idoneidad y calidad de las mismas.

I. OBJETO.

Contribuir al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos de la empresa y la cultura organizacional de control, a través del componente Supervisión o Seguimiento.

II. FINALIDAD

Establecer normas y procedimientos internos que permitan vigilar y evaluar por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento.

III. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Norma son de obligatorio cumplimiento por los directivos, funcionarios y trabajadores de las diferentes áreas de Químicos Samanox S.A..

IV. NORMAS GENERALES

4.1. La supervisión o seguimiento del control interno busca asegurar que los controles operen como se requiere y que sean modificados apropiadamente de acuerdo a los cambios en las condiciones. El seguimiento también debe valorar sí, en cumplimiento de la misión de la entidad, se alcanzan los objetivos generales expuesto en la definición de control interno. Esto se puede lograr a través de las actividades de seguimiento continuo, evaluaciones puntuales, o una combinación de ambas, para poder ayudar a asegurar que el control interno siga siendo aplicable a todos los niveles y a través de toda la entidad, y que el control interno logre los resultados deseados. El seguimiento de las actividades de control interno como tal, debe distinguirse claramente de la revisión de las operaciones de la empresa, misma que es una actividad de control interno descrito en la Directiva del Componente Actividades de Control Gerencial.

4.2. El seguimiento continuo de control interno ocurre en el curso normal de las operaciones recurrentes de la entidad. Se ejecuta continuamente y sobre la base del tiempo real, reacciona dinámicamente al cambio de condiciones y forma parte del engranaje de las operaciones que desarrolla la empresa. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones puntuales y las acciones correctivas son potencialmente menos costosas. Dado que las evaluaciones puntuales toman lugar después de los hechos, generalmente los problemas son fácilmente identificables a través de las rutinas del seguimiento continuo.

4.3. El rango y la frecuencia de las evaluaciones puntuales dependen en primer lugar de la evaluación del riesgo y de la efectividad de las actividades del seguimiento continuo. Se debe considerar la naturaleza y el grado de los cambios, tanto desde hechos internos, como desde hechos externos y los riesgos asociados, la competencia y experiencia del personal que implanta las respuestas al riesgo, los controles relacionados, y los resultados del seguimiento continuo. Las evaluaciones puntuales de control, también, pueden ser útiles para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo específico. Las evaluaciones puntuales pueden tomar la forma de

autoevaluación al igual que de una revisión del diseño de control de pruebas sobre el control interno. Las evaluaciones puntuales también pueden ser ejecutadas por los auditores internos o externos.

4.4. Usualmente, alguna combinación del seguimiento permanente y de las evaluaciones puntuales ayudará a asegurar que el control interno mantenga su efectividad a través del tiempo.

V. NORMAS ESPECÍFICAS.

5.1. Prevención y monitoreo

El Sistema de Control Interno requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a los ejecutivos de Alta Gerencia, mientras que a la Dirección y al Consejo de Químicos Samanox deberán ser informados, de los aspectos significativos observados.

5.1.1. La prevención y monitoreo se debe efectuar sobre los diferentes documentos de gestión, operativos o de control que regulen y sustenten el desarrollo de las actividades de Químicos Samanox para asegurar de que los objetivos organizacionales y los relacionados con el control interno se cumplan.

5.1.2. Los documentos que sirven de herramienta para la prevención y el monitoreo del control interno en Químicos Samanox son:

- Manual de organización y funciones
- Manuales de políticas y procedimientos
- Directivas para la formulación y evaluación de planes estratégicos y operativos
- Directivas y normas internas para la programación, formulación, ejecución y evaluación de los procesos técnicos administrativos (contabilidad, personal, logística, presupuesto, tesorería, patrimonio, etc.)
- Leyes y reglamentos aplicables a Químicos Samanox
- Instructivos de trabajo
- Especificaciones y estándares
- Diagramas de flujo
- Estudios previos de rediseño o mejoramiento de procesos
- Reportes operativos
- Reportes de resultados
- Informes de registros de revisiones internas
- Evaluaciones de riesgos
- Estudios previos de evaluación del control interno
- Reporte de indicadores
- Circulares y lineamientos.

5.2. Monitoreo oportuno del control interno

5.2.1. Las medidas correctivas a ser implantadas en el mejoramiento del control interno de los procesos y operaciones del QUÍMICOS SAMANOX,

deben estar sujetas a monitoreo oportuno, para determinar su vigencia, consistencia y calidad, para formular las modificaciones que se consideren pertinentes, orientadas a obtener una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos previstos.

5.2.2. El monitoreo oportuno del sistema de control interno en QUÍMICOS SAMANOX, se realizará a través del seguimiento continuo y de las evaluaciones puntuales.

5.2.3. El seguimiento continuo se desarrollará para verificar el cumplimiento efectivo de las medidas correctivas y mejoras que se implementen en los procedimientos de QUÍMICOS SAMANOX, así como el correcto funcionamiento de los controles de planeamiento, de presupuesto, de organización y de procedimientos; los cuales estarán a cargo de las diferentes áreas de QUÍMICOS SAMANOX y del personal competente, utilizando como herramientas, los documentos de gestión que respaldan el marco normativo de sus actividades.

5.2.4. Los documentos de gestión que sirven de herramientas para el seguimiento continuo son:

Herramientas de gestión de planeamiento:

- Plan estratégico organizacional (PEO)
- Plan anual de capacitación (PAC)

Herramientas de gestión de presupuesto:

- Presupuesto organizacional de apertura (POA)
- Presupuesto organizacional modificado (POM)
- Presupuesto analítico de personal (PAP)

Herramientas de gestión de organización:

- Reglamento de organización y funciones (ROF)
- Manual de organización y funciones (MOF)
- Cuadro de asignación de personal (CAP)
- Manual de procedimientos (MAPRO).

Herramientas de gestión de procedimientos:

- Manual de políticas y procedimientos de contabilidad.

5.2.5. Las evaluaciones puntuales, se desarrollarán para verificar la calidad y eficacia de los exámenes en una etapa predefinida de los procesos de QUÍMICOS SAMANOX, para comprobar la eficiencia y eficacia del desarrollo de los procedimientos, que permitirá formular la recomendación de medidas correctivas a implementar, para optimizar los resultados esperados.

Durante el monitoreo se deben desarrollar las siguientes acciones:

- Identificar fallas en el diseño y en el plan de ejecución de las operaciones
- Establecer si las operaciones se están realizando conforme al plan.
- Investigar los factores contextuales que puedan afectar las operaciones, determinando el riesgo de no cumplir con los objetivos.
- Evaluar la posibilidad de que las estrategias utilizadas en la consecución de los objetivos, no conduzcan al logro del propósito general.
- Identificar problemas recurrentes que necesitan atención.
- Recomendar ajustes a las operaciones.

- Investigar posibles soluciones a los problemas presentados.

5.3. Reporte de deficiencias

6.3.1. El reporte de deficiencias, permitirá al ejecutivo de la alta gerencia y a la unidad de auditoría interna de QUÍMICOS SAMANOX, recomendar a la Alta Dirección y Consejo la implementación de las medidas correctivas adecuadas de las deficiencias, causas y efectos o consecuencias que ocurren en el desarrollo de los procesos.

5.4. Implantación y seguimiento de medidas correctivas

5.4.1. Los ejecutivos de la alta gerencia y la unidad de auditoría interna propondrá a la Alta Dirección y Consejo de QUÍMICOS SAMANOX, la formulación e implementación de un Plan de Mejoramiento, con la finalidad de registrar las recomendaciones producto de las autoevaluaciones y evaluaciones independientes realizadas y las acciones de mejoras a efectuarse a nivel de los procesos que se desarrollan en la empresa, que permitan monitorear y conocer en un periodo determinado la situación en que se encuentran la implementación y el seguimiento de las medidas correctivas.

5.4.2. Los ejecutivos de la Alta gerencia y Unidad de auditoría interna de QUÍMICOS SAMANOX, deben elaborar y mantener actualizados registros de recomendaciones derivadas de los exámenes de control y seguimiento del control interno.

5.4.3. El área responsable de la formulación del plan de mejoramiento debe tener en consideración los siguientes criterios:

- Analizar las causas de cada debilidad señalada;
- Registrar las posibles acciones que permitirían subsanar las debilidades detectadas
- Analizar la viabilidad de cada acción en tiempo, costo, apoyo político, proveedores, recursos técnicos, etc.

- Seleccionar las acciones factibles de cumplirse e indicar en qué proporción permitirán superar la debilidad y el plazo en que se llevarán a cabo.

5.5. Autoevaluación

5.5.1 La Autoevaluación permitirá a las diferentes áreas del QUÍMICOS SAMANOX medir la efectividad de los controles en los procesos que intervienen y los resultados de la gestión, verificando su capacidad para cumplir las metas y los resultados a su cargo, teniendo en cuenta las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y con la participación de todo el personal de la empresa.

5.5.2 Permitirá a la unidad de auditoría interna de QUÍMICOS SAMANOX monitorear el desarrollo de los procedimientos y actividades que desarrollan las diferentes áreas a través de la medición de los resultados generados en los procesos y el análisis de indicadores, evaluando su diseño y operación en un periodo determinado, con la finalidad de tomar las decisiones conducentes a la corrección o el mejoramiento del desempeño a nivel organizacional

5.5.3 Los ejecutivos de la alta gerencia y unidad de auditoría interna de QUÍMICOS SAMANOX deben desarrollar acciones de:

- Autoevaluación de control, que estará orientado a la verificación y evaluación del cumplimiento de los planes, objetivos y metas trazados en los planes estratégicos y operativos, a través de la calidad y efectividad de los procedimientos internos, asociados a las actividades organizacionales, el desempeño de las funciones del personal de la empresa y la participación ciudadana, con la finalidad de implementar las acciones de mejoras necesarias.

- Autoevaluación de la gestión; debe desarrollarse de acuerdo a los indicadores de gestión diseñados en los planes y programas y en los procesos de QUÍMICOS SAMANOX, que permitirá monitorear los factores críticos de éxito de los procesos y establecer las medidas correctivas que garanticen la continuidad de las operaciones y el logro de los objetivos de la entidad.

Para efectos de la autoevaluación de control y de gestión las diferentes áreas de QUÍMICOS SAMANOX deberán considerar los siguientes criterios:

- a. Analizar el conjunto de controles e indicadores establecidos en los planes y programas del QUÍMICOS SAMANOX para determinar la necesidad de definirlos, replantearlos o eliminarlos.
- b. Elaborar un informe de autoevaluación, donde se identifique la evaluación del sistema de control Interno y las mejoras a implementar.
- c. Presentar el informe de autoevaluación a la alta Dirección o Consejo

5.6. Evaluaciones independientes

Los ejecutivos de alta gerencia y unidad de auditoría interna de QUÍMICOS SAMANOX son responsables de realizar los exámenes de carácter autónomo y objetivo de la empresa, en los que se evaluará el control interno, la gestión y los resultados obtenidos, en el marco del Plan Anual de Control, proponiendo las recomendaciones y sugerencias para mejorar de los procesos y procedimientos de la empresa.

VI. MECÁNICA OPERATIVA

6.1. Los ejecutivos de la alta gerencia y de unidad de auditoría interna de QUÍMICOS SAMANOX, son los responsables de conducir el proceso de

supervisión, prevención y/o monitoreo del sistema de Control Interno., para lo cual deberá desarrollar las siguientes acciones:

6.1.1. Formular el plan anual de control, en base a los lineamientos de política para la formulación de los planes anuales de control.

6.1.2. Implementar programas de fortalecimiento

6.1.3. Proponer normas y procedimientos para la implementación de las recomendaciones derivadas de acciones de control.

6.2 Todas las áreas de QUÍMICOS SAMANOX deben contribuir a la implementación del componente del control Interno “Supervisión y Seguimiento”, formulando, actualizando, modificando y evaluando sus documentos de gestión, operativos y de control, que permitan cumplir con los objetivos de la empresa.

6.3 Los ejecutivos de la alta gerencia y unidad de auditoría interna son responsables del reporte de deficiencias así como de la implantación y seguimiento de las medidas correctivas producto de los exámenes de control.

6.4 Los ejecutivos de la alta gerencia de QUÍMICOS SAMANOX son responsables de realizar las acciones de autoevaluación indicadas en el numeral 4.5.3 de la Disposiciones Específicas de la presente Norma.

6.5 Los Jefes de Oficinas y Alta Gerencia son responsables de cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en la presente Directiva.

VII DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

7.1. Los ejecutivos de la alta gerencia y unidad de auditoría interna, son responsables de la implementación del componente de control interno “Supervisión y Monitoreo”.

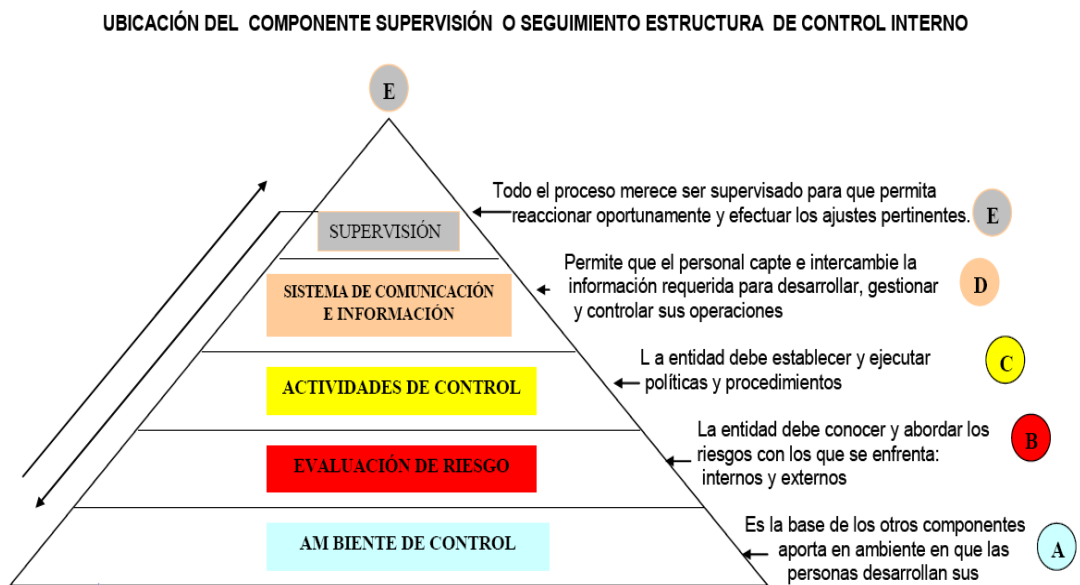
7.2. La Guía para la supervisión de sistemas de Control Interno, es el principal marco de referencia de los aspectos y términos contenidos en la presente Directiva.

VIII. RESPONSABILIDAD.

La unidad de auditoría interna es el responsable de velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas en la presente Directiva.

IX. ANEXOS.

Anexo N° 1: Ubicación del componente supervisión o seguimiento en la estructura de control interno.



Anexo N° 2: Estructura del Componente Supervisión – (Monitoreo)

ESTRUCTURA DEL COMPONENTE SUPERVISION – (MONITOREO)

	CLASIFICACION	DEFINICION	RESPONSABLES
SUPERVISION (MONITOREO)	SUPERVISION CONTINUA	Se realiza durante el desarrollo normal de las actividades. Permite aplicar los correctivos oportunos para reforzar a los controles internos.	La responsabilidad de la supervisión recae en los responsables de las áreas de gestión y en los auditores internos y externos.
	SUPERVISIÓN PUNTUAL	Permite evaluar periódicamente la eficacia de los controles internos implementados; incluyendo las actividades de supervisión continua que se realizan	

ANEXO 6

**AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA DESARROLLO
PROYECTO INVESTIGACIÓN**

Guayaquil, 6 de agosto del 2012

Señores

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Milagro.

De mi consideración:

Yo, ARTURO JOSÉ ORRANTIA SANTOS, con cédula No. 0902507805; Gerente General, de la empresa que se menciona aplicar la propuesta de la tesis de grado, con la condición de no usar la razón social original de mi representada, informo que he aceptado que el Egresado OSCAR XAVIER SALAZAR MANZANO, con Cédula No. 0909977399, pueda desarrollar su Proyecto de Investigación, cuyo Tema es: “ APLICACION DEL COMPONENTE DE SUPERVISIÓN O MONITOREO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO-COSO, PARA UN EFECTIVO CONTROL SOBRE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA QUIMICOS SAMANOX S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL “, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría – CPA. de la UNEMI-Sede Guayaquil, utilizando los datos e información de la Empresa.

En forma similar autorizo para que la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, de acuerdo a los procedimientos internos establecidos, pueda publicar el Proyecto de Investigación en su página web.

Esperando que este documento sirva como constancia, me suscribo.

Atentamente,

ARTURO JOSÉ ORRANTIA SANTOS

Gerente General

ANEXO 7

**ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL ESTADOS FINANCIEROS
Y RATIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA QUÍMICOS
SAMANOX S.A.**

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

QUIMICOS SAMANOX S.A.						
BALANCE GENERAL PROYECTADO			ANALISIS VERTICAL		ANALISIS HORIZONTAL	
Descripción	Año 2011	Año 2012	Año 2010	Año 2012	Importe	Variación
ACTIVO						
Activos Corrientes						
Caja – Bancos	10,219,017.00	17,060,944.46	19.73%	17.72%	6,841,927.46	0.67
Clientes	9,094,386.00	9,094,386.00	17.55%	15.77%	0.00	0.00
Otras cuentas por cobrar	307,444.00	307,444.00	0.59%	0.53%	0.00	0.00
Inventarios	12,486,255.00	12,486,255.35	24.10%	21.65%	0.35	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32,107,102.00	38,949,029.81	61.98%	67.53%	6,841,927.81	0.21
TERRENOS	5,425,021.00	5,425,021.00	10.47%	9.41%	0.00	0.00
EDIFICACIONES	3,467,361.00	3,467,361.00	6.69%	6.01%	0.00	0.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	4,868,427.10	4,868,427.10	9.40%	8.44%	0.00	0.00
VEHICULOS	1,361,264.00	1,361,264.00	2.63%	2.36%	0.00	0.00

MUEBLES Y ENSERES	68,470.00	68,470.00	0.13%	0.12%	0.00	0.00
EQUIPO DE COMPUTO	37,655.62	37,655.62	0.07%	0.07%	0.00	0.00
REPUESTOS ESTRATEGICOS Y OTROS ACTIVOS	999,675.00	999,675.00	1.93%	1.73%	0.00	0.00
OBRAS EN CURSO	1,114,067.00	1,114,067.00	2.15%	1.93%	0.00	0.00
(Depreciación acumulada)	- 951,456.00	- 1,902,911.83	-1.84%	-1.65%	-951,455.83	1.00
TOTAL ACTIVO FIJO	16,390,484.71	15,439,028.88	31.64%	26.77%	-951,455.83	-0.06
Activos Diferidos		-				
Gastos Pagados por anticipado	106,874.00	106,874.00	0.21%	0.19%	0.00	0.00
(Amortización Acumulada)	- 21,375.00	- 42,749.60	-0.04%	-0.04%	-21,374.60	1.00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	85,499.00	64,124.40	0.17%	0.11%	-21,374.60	-0.25
OTROS ACTIVOS	3,222,329.00	3,222,329.00	6.22%	5.59%	0.00	0.00
TOTAL ACTIVOS	51,805,414.71	57,674,512.09	100.00%	100.00%	5,869,097.38	0.11
Pasivos Corriente						
Proveedores	7,370,920.00	7,370,920.00	14.23%	12.78%	0.00	0.00
Otras cuentas por pagar	15,190,094.00	15,190,094.00	29.32%	26.34%	0.00	0.00
15% Participación de Utilidades	1,840,931.82	1,840,931.82	3.55%	3.19%	0.00	0.00
24% y 23% Impuesto a la Renta	2,330,680.94	2,399,347.81	4.50%	4.04%	68,666.87	0.03

TOTAL PASIVO CORRIENTE	26,732,626.77	26,801,293.64	51.60%	46.47%	68,666.87	0.00
Pasivos a Largo Plazo						
Prestamo bancario	10,677,423.87	8,318,058.55	20.61%	18.51%	-2,359,365.32	-0.22
TOTAL PASIVOS	37,410,050.64	35,119,352.19	72.21%	60.89%	-2,290,698.45	-0.06
Patrimonio						
Aporte Futura Capitalización	7,142,070.35	7,142,070.00	13.79%	12.38%	-0.35	0.55
Utilidad del Ejercicio	7,380,489.65	8,032,604.71	14.25%	12.80%	652,115.07	0.55
Utilidades Retenidas	-	7,380,489.65			7,380,489.65	0.55
Total Patrimonio	14,522,560.00	22,555,164.36	28.03%	39.11%	8,032,604.36	0.55
Pasivo + Patrimonio	51,932,610.63	57,674,516.55	100.25%	100.00%	5,741,905.92	0.11

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			ANALISIS VERTICAL		ANALISIS HORIZONTAL	
	Año 2011	Año 2012	Año 1	Año 2	Importe	Variación
Descripción						
Ventas	49,453,350.54	51,926,018.07	100.00%	100.00%	2,472,667.53	5.00%
Costo de Ventas	32,995,663.40	34,645,446.57	66.72%	70.06%	1,649,783.17	5.00%
Utilidad Bruta en Ventas	16,457,687.14	17,280,571.50	33.28%	34.94%	822,884.36	5.00%
Gastos Administrativos	1,289,988.96	1,354,488.41	2.61%	2.61%	64,499.45	5.00%
Gastos Generales	1,821,156.72	1,912,214.56	3.68%	3.68%	91,057.84	5.00%
Gasto de Depreciación	951,455.91	951,455.91	1.92%	1.92%	0.00	0.00%
Gasto de amortización pago anticipado	21,374.80	21,375.00	0.04%	0.04%	0.20	0.00%
Total Gastos Operacionales	4,083,976.39	4,239,533.68	8.26%	8.57%	155,557.29	3.81%
Utilidad Operacional	12,373,710.75	13,041,037.82	25.02%	26.37%	667,327.07	5.39%
Gastos Financieros	948,804.18	768,158.99	1.92%	1.92%	-180,645.19	19.04%
Utilidad antes de participación de trabajadores	11,424,906.57	12,272,886.00	23.10%	24.82%	847,979.43	7.42%
Participación 15%	1,713,735.99	1,840,931.82	3.47%	3.72%	127,195.84	7.42%
Utilidad antes de Impuestos	9,711,170.59	10,431,954.18	19.64%	21.09%	720,783.59	7.42%
Impuesto a la Renta 24% y 23%	2,330,680.94	2,399,349.46	4.71%	4.85%	68,668.52	2.95%
UTILIDAD NETA	7,380,489.65	8,032,604.71	14.92%	16.24%	652,115.07	8.84%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

RATIOS FINANCIEROS

			Cuenta	Importes		Ratio		ANALISIS RATIOS AÑO 2
RATIOS DE GESTIÓN O ACTIVIDAD								
	<u>Rotación de cobranzas</u>		Cuentas por cobrar x 360	3,273,978,960.00		63 d		Esto quiere decir que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 63 días en el periodo
			Ventas anuales	51,926,018.07				
	<u>Rotación de inventarios</u>		Existencias x 360	4,495,051,927.18		130 d		Esto quiere decir que los inventarios van al mercado cada 130 días, lo que demuestra una baja rotación de esta inversión, en nuestro caso 3 veces al año
			Coste de ventas	34,645,446.57		.		
								Esto quiere decir que la empresa está aprovechando al máximo el crédito de tercero, paga a 77 días o rotan 4.7 veces al año
	<u>Rotación de pagos</u>		Deudas comerciales x 360	2,653,531,200.00		77 ds.		
			Compras	34,65,446.57				

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

ANALISIS GENERAL

– Tendencia de las ventas	<i>De mantenerse el incremento de las ventas a través del precio, cubre en igual proporción el incremento de costo y gastos de ventas</i>
– Tendencia de los costos y gastos	<i>Si mantiene el incremento de los costos y gastos de ventas el aumento de las ventas si las cubrirían</i>
– Crecimiento del activo	<i>Se concentra en el rubro de caja-bancos(19.73%), inventarios (24.10%) y activo fijo (31.64%). Buena liquidez y rotación de inventario y cartera</i>
– Evolución del patrimonio	<i>Se incrementa por la reserva de la utilidad neta del ejercicio año 2011 y resultado del año 2012</i>

CONCLUSIÓN:

Si es factible ejecutar este proyecto, considerando los índices de gestión y margen de rentabilidad están dentro de la perspectiva del negocio que es compra, producción

y venta, conservando las políticas de venta y compras (pago dentro de los 30 días)

Según el análisis se obtendría una utilidad neta del 16.24% (un incremento del 1.32 puntos respecto al año 2011), aparte de que con el margen neto proyectado, prácticamente recuperamos

la inversión inicial del negocio sin aumentar la deuda con tercero (préstamos), en dos años 5 meses

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

ANEXO 8

**ESTUDIO TÉCNICO DE FACTIBILIDAD DE EMPRESA DE
QUÍMICOS INDUSTRIALES**

ESTUDIO TECNICO DE FACTIBILIDAD DE EMPRESA DE QUÍMICOS INDUSTRIALES

PROYECTO	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE SUSTANCIAS QUIMICAS BÁSICA DE USO INDUSTRIAL
-----------------	---

Promotor	QUIMICOS SAMANOX S.A.
-----------------	------------------------------

1. ESTUDIO TECNICO

1.1. VENTAS

DESCRIPCIÓN	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	VENTAS ANUALES
Químicos distribución	96,835	1,162,016	\$22.00	\$25,564,36
Químicos tratamientos zona Quito	52,480	629,756	\$6.60	\$4,156,388.28
Químicos tratamiento zona Guayaquil	119,421	1,433,055	\$6.60	9,458,163.00
Químicos Cloro-Soda	259,249	3,110,986	\$3.30	\$10,266,254.46
Otros servicios	1.24	14.88	\$550.00	\$ 8,184.00
TOTALES	527,986	6,335,828		\$49,453,351

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.2. COSTOS DIRECTOS

MATERIA PRIMA/MERCADERIA/COSTO PROMEDIO X UNID. (GALON)				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Químicos distribución	96,835	1,162,016	\$ 16.13	\$ 18,740,627.19
Químicos tratamientos zona Quito	52,480	629,756	\$ 4.00	\$ 2,517,309.77
Químicos tratamiento zona Guayaquil	119,421	1,433,055	\$ 3.13	\$ 4,483,776.30
Químicos Cloro-Soda	259,249	3,110,986	\$ 1.55	\$ 4,833,839.89
Otros servicios	1	15	\$ 168.39	\$ 2,505.65
TOTALES	527,986	6,335,828		\$30,578,059

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

INSUMOS DIRECTOS				
PRODUCTOS	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL
MANTENIMIENTO-TRANSFORMACIÓN SULFATO "B"	14,555	174660	\$1.00	\$174,660
SERVICIOS CONTRATADOS-TRANSFORMACION SULFATO "B"	6,653	79830.12	\$1.00	\$79,830
MOVILIZACION-TRANSFORMACION SULFATO "B"	46	555.96	\$1.00	\$556
OTROS GASTOS-TRANSFORMACION SULFATO "B"	5,319	63822	\$1.00	\$63,822
MANTENIMIENTO-PLANTA ENSACADO	2,257	27081	\$1.00	\$27,081
SERVICIOS CONTRATADOS-PLANTA ENSACADO	108	1296	\$1.00	\$1,296
MANTENIMIENTO AREA DE SEDIMENTACIÓN	5,234	62810.28	\$1.00	\$62,810
SERVICIOS CONTRATADOS AREA DE SEDIMENTACIÓN	204	2447.16	\$1.00	\$2,447
MANTENIMIENTO- TRANSFORMACION SULFATO "A"	3,754	45,053	\$1.00	\$45,053
SERVICIOS CONTRATADOS-TRANSFORMACION SULFATO "A"	1,161	13,936	\$1.00	\$13,936
MOVILIZACION-TRANSFORMACION SULFATO "A"	46	556	\$1.00	\$556
MANTENIMIENTO-TRANSFORMACION HIPOSODIO	799	9,593	\$1.00	\$9,593
SERVICIOS CONTRATADOS-TRANSFORMACION HIPOSODIO	1,126	13,511	\$1.00	\$13,511
MOVILIZACION-TRANSFORMACION HIPOSODIO	68	816	\$1.00	\$816
OTROS GASTOS-TRANSFORMACIÓN HIPOSODIO	1,054	12,653	\$1.00	\$12,653
MANTENIMIENTO-TRANSFORMACION CLORO-SODA	776	9,310	\$1.00	\$9,310
CONSUMO RPTOS.INSTRUMENTOS TRANSF.CLORO SODA	51,250	615,000	\$1.00	\$615,000
SERVICIOS CONTRATADOS-TRANSFORMACION CLORO SODA	15,006	180,072	\$1.00	\$180,072
OTROS GASTOS-TRANSFORMACION CLORO SODA	7,148	85780.44	\$1.00	\$85,780
TOTALES	116,565	1,398,782		\$1,398,782

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

MANO DE OBRA DIRECTA		INGRESO	TOTAL
DESCRIPCION	CANTIDAD	MENSUAL	ANUAL
TRANSFORMACION SULFATO "B"		\$15,132.53	\$181,590.36
PLANTA DE ENSACADO		\$2,166.03	\$25,992.36
AREA SEDIMENTACIÓN		\$2,063.47	\$24,761.64
TRANSFORMACIÓN SULFATO "A"		\$6,849.67	\$82,196.04
TRANSFORMACIÓN HIPOSODIO		\$1,128.53	\$13,542.36
TRANSFORMACIÓN CLORO SODA		\$57,561.64	\$690,739.68
TOTALES			\$1,018,822.44
		RESUMEN	TOTALES
		Materia Prima	\$30,578,058.80
		Insumos Directos	\$1,398,782.16
		Mano de Obra Directa	\$1,018,822.44
		TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$32,995,663

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.3. COSTOS INDIRECTOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	INGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gestión Administrativa	9	\$ 52,003.25	\$ 624,039.00
Gestión de Ventas	19	\$ 55,495.83	\$ 665,949.96
TOTALES			\$1,289,988.96
GASTOS GENERALES			
DESCRIPCION	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$12,785		\$153,418
COMBUSTIBLE	\$2,484		\$29,806
HONORARIOS PROFESIONALES	\$57,407		\$688,884
ATENCIÓN A RELACIONADOS Y CLIENTES	\$10,694		\$128,328
SERVICIOS BASICOS	\$6,733		\$80,791
SUMINISTROS	\$2,408		\$28,894
CAPACITACIÓN	\$2,468		\$29,615
GASTOS DE VIAJE	\$5,466		\$65,596
ARRIENDOS	\$4,594		\$55,127
IMPUESTOS	\$11,912		\$142,945
GUARDIANIA	\$5,559		\$66,705
ACCESORIOS PARA EQUIPOS DE COMPUTO	\$2,831		\$33,967
CUOTAS SOCIALES Y SUSCRIPCIONES	\$2,199		\$26,383
MOVILIZACION	\$2,626		\$31,510
OTROS GASTOS	\$21,599		\$259,188
TOTALES	\$151,763		\$1,821,157
	RESUMEN		TOTALES
	Gastos Administrativos		\$1,289,989
	Gastos Generales		\$1,821,157
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS		\$3,111,146

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.4. INVERSIONES DEL PROYECTO

1. ACTIVOS FIJOS	Valor
TERRENOS	\$5,425,021
EDIFICACIONES	\$3,467,361
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$4,868,427
VEHICULOS	\$1,361,264
MUEBLES Y ENSERES	\$68,470
EQUIPO DE COMPUTO	\$37,656
REPUESTOS ESTRATEGIOS Y OTROS ACTIVOS	\$999,675
OBRAS EN CURSO	\$1,114,067
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$17,341,941
2. CAPITAL DE TRABAJO	Valor
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$1,274,086
INSUMOS DIRECTOS	\$349,696
MANO DE OBRA DIRECTA	\$254,706
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$322,497
COSTOS FIJOS	\$455,289
Total Capital de Trabajo	\$2,656,273
TOTAL INVERSION	\$19,998,214
ACTIVOS FIJOS	\$17,341,941
CAPITAL DE TRABAJO	\$2,656,273

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.5. DEPRECIACION ANUAL			
TERRENOS	0%		
EDIFICACIONES	5%		
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	10%		
VEHICULOS	20%		
MUEBLES Y ENSERES	10%		
EQUIPO DE COMPUTO	33%		
REPUESTOS ESTRATEGIOS Y OTROS ACTIVOS	10%		
	ACTIVOS	COSTO	% DEPREC.
TERRENOS		5,425,021	0.0%
EDIFICACIONES		3,467,361	5.0%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS		4,868,427	10.0%
VEHICULOS		1,361,264	20.0%
MUEBLES Y ENSERES		68,470	10.0%
EQUIPO DE COMPUTO		37,656	33.0%
REPUESTOS ESTRATEGIOS Y OTROS ACTIVOS		999,675	10.0%
OBRAS EN CURSO		1,114,067	0.0%
	TOTALES	17,341,941	
			\$951,737
1.6. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO			
	Inversión Total	\$19,998,214	
Activos Fijos		\$17,341,941	
Capital de Trabajo		\$2,656,273	
	Inversión Total	\$19,998,214	100%
Financiamiento		\$12,856,144	64%
Aporte Propio		\$7,142,070	36%

Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

ANEXO 9

DETALLE DE LOS INSUMOS DIRECTOS E INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS DEL ESTUDIO TÉCNICO DE FACTIBILIDAD

1.2.1 DETALLE DE INSUMOS DIRECTOS-MANTENIMIENTO

MANTENIMIENTO TRANSFORMACIÓN SULFATO "B"			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Reactor 1	\$568		\$6,813
Reactor 2	\$339		\$4,063
Reactor 3	\$278		\$3,336
Molino bola 1	\$238		\$2,858
Molino bola 2	\$422		\$5,065
Sistema lavado de gases	\$341		\$4,092
Equipo de seguridad	\$1,460		\$17,517
Molino de martillo	\$38		\$450
Mantenimiento equipos	\$7,214		\$86,572
Tanques almacenaje reacción	\$807		\$9,678
Moto reductor, bombas y tuberías	\$788		\$9,451
Tanques lodos residuales	\$352		\$4,227
Mecánica y automotriz	\$1,711		\$20,535
TOTALES	\$14,555		\$174,657

MANTENIMIENTO PLANTA ENSACADO SULFATO SÓLIDO			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Mantenimiento Quebrantador	\$152		\$1,824
Mantenimiento Molino de Martillo	\$145		\$1,740
Mantenimiento Equipos de Seguridad	\$166		\$1,992
Mantenimiento Equipos	\$1,562		\$18,744
Mantenimiento banda transportadora	\$232		\$2,781
TOTALES	\$2,257		\$27,081

MANTENIMIENTO AREA DE SEDIMENTACIÓN			
DESCRIPCION	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Sedimentadores viejos	\$244		\$2,925
Sedimentadores nuevos	\$1,687		\$20,244
Tq. De dilución	\$206		\$2,474
Tq. De alimentación	\$3		\$39
Equipos de seguridad	\$121		\$1,450
Equipos	\$2,838		\$34,061
Bombas de sedimentadores	\$75		\$896
tuberías de sedimentadores	\$60		\$722
TOTALES	\$5,234		\$62,810

MANTENIMIENTO TRANSFORMACIÓN SULFATO "A"			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Reactor 1	\$200		\$2,404
Reactor 2	\$100		\$1,196
Reactor 3	\$103		\$1,235
Molino bola 1	\$85		\$1,023
Molino bola 2	\$153		\$1,838
Sistema lavado de gases	\$118		\$1,416
Equipo de seguridad	\$576		\$6,912
Molino de martillo	\$8		\$95
Bombas	\$106		\$1,267
Equipos	\$2,306		\$27,666
TOTALES	\$3,754		\$45,053

MANTENIMIENTO TRANSFORMACION HIPOSODIO			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Mantenimiento de Equipos	\$9		\$105
Mantenimiento de Tambores	\$53		\$630
Mantenimiento tanque almacenaje	\$418		\$5,011
Mantenimiento de Reactores	\$85		\$1,021
Mantenimiento de Bombas	\$81		\$967
Mant.Equipos de Seguridad	\$155		\$1,859
TOTALES	\$799		\$9,593

MANTENIMIENTO TRANSFORMACION CLORO SODA			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Mantenimiento de Vehículo	\$297		\$3,558
Capacitación	\$479		\$5,751
TOTALES	\$776		\$9,310

INSTRUMENTACION- CONSUMO RPTOS.TRANSF.CLORO SODA			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Repuestos	\$51,171		\$614,052
Instrumentación			\$0
Suministros de Oficina	\$79		\$949
TOTALES	\$51,250		\$615,001

Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.2.2 DETALLE DE INSUMOS DIRECTOS-SERVICIO CONTRATADO

SERVICIO CONTRATADO TRANSFORMACIÓN SULFATO "B"			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$1,604		\$19,248
Agua	\$163		\$1,950
Guardianía	\$1,955		\$23,460
Servicios de Seguridad	\$2,931		\$35,172
TOTALES	\$6,653		\$79,830

SERVICIO CONTRATADO PLANTA ENSACADO			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$108		\$1,296
			\$0
TOTALES	\$108		\$1,296

SERVICIO CONTRATADO PLANTA ENSACADO			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$108		\$1,296
			\$0
TOTALES	\$108		\$1,296

SERVICIO CONTRATADO SEDIMENTADORES			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$178		\$2,137
Medio Ambiente	\$26		\$310
TOTALES	\$204		\$2,447

SERVICIO CONTRATADO TRANSFORMACIÓN SULFATO "A"			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$148		\$1,779
Agua	\$45		\$536
Guardianía	\$968		\$11,621
Servicios de Seguridad			\$0
TOTALES	\$1,161		\$13,936

SERVICIO CONTRATADO TRANSFORMACIÓN HIPOSODIO			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$418		\$5,016
Agua	\$33		\$394
Guardianía	\$546		\$6,551
Medio Ambiente	\$129		\$1,550
TOTALES	\$1,126		\$13,511

SERVICIO CONTRATADO TRANSFORMACIÓN CLORO SODA			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica			\$0
Agua			\$0
Guardianía	\$8,026		\$96,318
Medio Ambiente			\$0
Honorarios Profesional	\$6,711		\$80,526
Equipos de seguridad	\$269		\$3,228
TOTALES	\$15,006		\$180,071

Elaborado por Salazar Manzano Oscar
Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.2.3 DETALLE DE INSUMOS DIRECTOS-MOVILIZACIÓN

MOVILIZACIÓN TRANSFORMACIÓN SULFATO			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Mantenim. Vehículo	\$8		\$90
Combustible	\$39		\$466
TOTALES	\$46		\$556

MOVILIZACIÓN TRANSFORMACIÓN HIPOSODIO			
DESCRIPCION	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Mantenim. Vehículo	\$16		\$187
Combustible	\$52		\$629
TOTALES	\$68		\$816

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.2.2 DETALLE DE INSUMOS DIRECTOS-OTROS GASTOS

OTROS TRANSFORMACIÓN SULFATO "B"			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Uniformes	\$222		\$2,664
Suministros Oficina	\$172		\$2,064
Manten.Oficinas+Planta+baños+ La	\$3,410		\$40,920
Medio Ambiente	\$472		\$5,664
Gastos de Viaje	\$217		\$2,604
Servicios de Arriendo	\$368		\$4,416
Seguro medico	\$265		\$3,180
Capacitación	\$193		\$2,310
TOTALES	\$5,319		\$63,822

OTROS TRANSFORMACIÓN HIPOSODIO			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL		TOTAL ANUAL
Uniformes	\$155		\$1,863
Suministros Oficina			\$0
Manten.Oficinas+Planta+baños+ La	\$847		\$10,161
Medio Ambiente			\$0
Gastos de Viaje			\$0
Servicios de Arriendo			\$0
Seguro médico	\$52		\$628
Capacitación			\$0
TOTALES	\$1,054		\$12,653

OTROS TRANSFORMACIÓN CLORO SODA		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	TOTAL ANUAL
Otros	\$1,184	\$14,212
Movilización	\$131	\$1,571
Seguros	\$1,290	\$15,475
Medio Ambiente	\$977	\$11,726
Gastos de Viaje	\$1,109	\$13,307
Servicios de Arriendo	\$368	\$4,416
Seguro médico	\$262	\$3,148
Capacitación	\$183	\$2,200
Combustible	\$1,644	\$19,726
TOTALES	\$7,148	\$85,780

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

1.4.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJO

DESCRIPCIÓN FÍSICA	VALOR RAZONABLE ACTUAL/COSTO HISTORICO	VALOR RESIDUAL EN DOLARES	Costo del Activo	Depreciacion Anual	Depreciacion acumulada a Diciembre/2011	Valor neto en libros al 31-12-2011
TERRENOS			5,425,021.00			5,425,021.00
EDIFICACIONES	4,359,073.74	765,488.49	3,615,532.00	109,861.55	148,171.00	3,467,361.00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	6,843,235.16	1,459,331.48	6,888,996.10	912,432.66	2,020,569.00	4,868,427.10
VEHÍCULOS	1,848,007.98	298,987.15	1,773,806.00	223,306.80	412,542.00	1,361,264.00
MUEBLES Y ENSERES	47,634.00	6,612.30	94,964.00	9,560.92	26,494.00	68,470.00
EQUIPOS DE CÓMPUTO	66,103.41	5,641.79	81,617.62	21,572.07	43,962.00	37,655.62
EQUIPOS DIVERSOS			1,329,993.00	26,015.14	330,318.00	999,675.00
OBRAS EN CURSO PROYECT 1			761,959.34			761,959.34
OBRAS EN CURSO PROYECT 2			293,658.26			293,658.26
OBRAS EN CURSO PROYECT 3			10,791.12			10,791.12
OBRAS EN CURSO PROYECT 4			47,658.28			47,658.28
					TOTAL U.S.\$	17,341,940.71

Elaborado por Salazar Manzano Oscar

Fuente: Estados financieros integrales de la empresa

ANEXO 10
CERTIFICADO DE LA GRAMATÓLOGA