



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA “LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.” A DICIEMBRE DEL 2010

Trabajo de graduación previo a la obtención del
título de Ingenieras en Contabilidad Superior y
Auditoría

AUTORAS:

ANDREA ONCE BARRERA
JOHANNA FLORES MOLINA

DIRECTOR:

ING. FRANKLIN ORTIZ FIGUEROA

Cuenca, Ecuador
2011

DEDICATORIA

La presente monografía la dedicamos a Dios, por darnos la oportunidad de vivir y guiar nuestros pasos, así como a nuestros queridos padres que nos han brindado su incondicional apoyo y comprensión, quienes nos han enseñado a luchar por alcanzar nuestras metas, otorgándonos sus consejos y experiencias.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento al Ing. Franklin Ortiz Figueroa, quien con paciencia y enseñanza ha hecho posible la realización de esta monografía.

A la Universidad del Azuay y a sus distinguidos profesores quienes a lo largo de nuestra vida universitaria han aportado para nuestra formación personal y profesional.

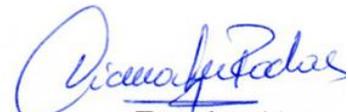
RESUMEN

La presente monografía consiste en la evaluación institucional de control interno de Lácteos San Antonio C.A. a diciembre del 2010, aplicando el modelo del informe COSO I compuesto de cinco componentes que son: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por último supervisión y monitoreo, mediante la metodología de entrevistas y cuestionarios para la obtención de los aspectos negativos o débiles significativos de la empresa que se verán reflejados en el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones que permitan la mejora continua.

ABSTRACT

The present study is an internal control evaluation carried out on December 2001 in Lácteos San Antonio S.A. through the application of the COSO I model, which encloses five components: The control environment, risk assessment, control activities, information and communication and monitoring. Significant information was obtained through interviews and surveys, which can be found in the final report with the conclusions and recommendations.




Translated by

Diana Lee Rodas

Las ideas y opiniones vertidas en la presente monografía son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

ANDREA ONCE BARRERA

JOHANNA FLORES MOLINA

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de contenidos.....	vii

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

Diagnóstico Institucional

Introducción.....	2
1.1 Historia de la empresa.....	3
1.2 Análisis de la Organización.....	4
1.2.1 Producto.....	4
1.2.2 Valores de la marca.....	5
1.2.3 Mercado.....	6
1.2.4 Logros.....	6
1.2.5 Reglamento Interno.....	7
1.2.6 Plan Estratégico.....	8
1.2.6.1 Misión.....	8
1.2.6.2 Visión.....	8
1.2.6.3 Valores.....	8
1.2.6.4 Políticas.....	8
1.2.6.5 Manuales de responsabilidad y procedimientos.....	11
1.2.7 Organigrama Institucional.....	15

CAPÍTULO II

Evaluación del sistema de control interno aplicando cuestionarios

Introducción.....	16
2.1 Control Interno.....	17
2.2 Componentes del Control Interno según COSO I.....	17

2.2.1 Ambiente de Control.....	17
2.2.2 Valorización de Riesgos.....	18
2.2.3 Actividades de Control.....	18
2.2.4 Información y Comunicación.....	18
2.2.5 Supervisión y Monitoreo.....	19
2.3 Métodos para la evaluación del sistema del control interno.....	21
2.3.1 Cuestionarios.....	21
2.3.2 Flujogramas.....	21
2.3.3 Descriptivo o Narrativo.....	23
2.3.4 Combinación de Métodos.....	23
2.4. Desarrollo: cuestionario, interpretación, gráfico y tablas.....	24

CAPÍTULO III

Papeles de trabajo

Introducción.....	36
Papel de Trabajo Nro. 1.....	37
Papel de Trabajo Nro. 2.....	38
Papel de Trabajo Nro. 3.....	39
Papel de Trabajo Nro. 4.....	40
Papel de Trabajo Nro. 5.....	41
Papel de Trabajo Nro. 6.....	42
Papel de Trabajo Nro. 7.....	43
Papel de Trabajo Nro. 8.....	44
Papel de Trabajo Nro. 9.....	45
Papel de Trabajo Nro. 10.....	46
Papel de Trabajo Nro. 11.....	47
Papel de Trabajo Nro. 12.....	48
Papel de Trabajo Nro. 13.....	49
Papel de Trabajo Nro. 14.....	50

CAPÍTULO IV

Informe de la Evaluación del Control Interno Institucional

Introducción.....	51
Informe sobre la Evaluación de Control Interno.....	52

Carta de Control Interno.....	53
Introducción.....	54
Control Interno.....	55
Objetivos.....	55
Alcance.....	55
Componentes.....	55
Evaluación de Componentes del Control Interno.....	58
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72

INTRODUCCIÓN

El control interno es un proceso implementado por los directivos de la organización, con la colaboración de todo el personal, cuyo fin es el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos misionales, con eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y acatamiento de las leyes y reglamentos.

Hemos realizado la evaluación institucional del control interno de la empresa Lácteos San Antonio C.A., basándonos en el informe del modelo COSO I, en el cual identificaremos los aspectos positivos y negativos de los diferentes componentes del mismo.

El primer capítulo hace referencia al conocimiento general de la empresa, como historia, misión, visión, valores, políticas, reglamento interno, manuales de procedimientos, y estructura organizativa.

En el segundo capítulo se describirán los conceptos básicos del control interno, sus componentes y los diferentes métodos de evaluación. También se desarrollará los cuestionarios que fueron efectuados al respectivo personal de la empresa, interpretando los resultados en gráficos, los mismos que nos permitirán obtener el nivel de confianza del control en la entidad.

En el tercer capítulo se elaborará los papeles de trabajo donde constarán los hallazgos más significativos encontrados en el análisis de los capítulos anteriores.

Finalmente en el cuarto capítulo, se emitirá el informe donde constarán las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1.1 Historia de la empresa

1.2 Análisis organizacional

INTRODUCCIÓN

El primer capítulo hace referencia al conocimiento general de la empresa, mediante una entrevista con el Jefe de Gestión de Calidad, el Ing. Juan Carlos Romero quien nos ayudó otorgando información relevante.

Lácteos San Antonio C.A., más conocida por su marca NUTRI LECHE fue constituida en el año 1975, en la provincia del Cañar, siendo su mentalizador y gestor don Alejandrino Moncayo Alvarado, la actividad principal de la empresa es la elaboración y comercialización de productos lácteos a nivel nacional e internacional.

La entidad cuenta con una estructura organizacional definida, un reglamento interno, el cual consta de 13 capítulos que explican los derechos, deberes y obligaciones del trabajador. Además ha establecido la misión y visión así como los valores, políticas y manuales de cada proceso.

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 1975 se constituye la empresa Lácteos San Antonio C.A. la provincia del Cañar, en la zona austral del país, siendo su mentalizador y gestor don Alejandrino Moncayo Alvarado, quien, con su capacidad, espíritu visionario y excepcional calidad humana, agrupó a un número pequeño de importantes ganaderos de la región. También incluyó como socio estratégico de esta joven organización a la I. Municipalidad de Guayaquil. Así, en ese año se acopia un volumen aproximado de 6.000 litros diarios de leche cruda, los cuales se comercializaban en Guayaquil. Cinco años más tarde se comienza el montaje de la primera planta de proceso con capacidad de 2.000 litros/hora, de la mano de la primera envasadora de leche en envase purepak. Sin embargo, dicha presentación no tuvo la aceptación que se esperaba en el mercado, por lo que, en 1983, se lanza una nueva presentación de leche pasteurizada de 1 litro en funda de polietileno. Dicho producto tuvo una demanda inusitada en Cuenca, Durán y Guayaquil. Para 1990, las operaciones de la planta San Antonio se encontraban fortalecidas y la infraestructura había mejorado notablemente, la producción de leche en funda bordeaba ya los 50.000 litros al día, y se implementan nuevas líneas de producción como yogur con sabores, mantequilla y queso fresco.

Debido al éxito rotundo de la funda de leche pasteurizada, en 1997 se toma la decisión estratégica de ampliar la cobertura geográfica de la empresa construyendo una segunda planta de proceso en el parque industrial de Cuenca, para desde aquí atender a las provincias del Azuay, El Oro y Loja, mientras que desde la Planta San Antonio a las provincias del Guayas y Cañar. La empresa emprende un nuevo reto, mucho más grande que los anteriores, con la adquisición de la primera envasadora aséptica y equipo de proceso UHT TetraPak en 1999.

Con ello se marca el nuevo rumbo en el que se aventura a disputar el mercado de leche larga vida, dominado para ese entonces por grandes multinacionales con amplia trayectoria en ese ramo. La dura competencia de las marcas muy bien posicionadas en el mercado se convierte en una barrera bastante fuerte de vencer y que, sumada a la crisis bancaria de ese entonces, amenazaba con hacer fracasar este

nuevo proyecto. Sin embargo, gracias a los esfuerzos de sus directivos y empleados, logra poco a poco consolidar este sueño con una pequeña producción semanal de 12.000 litros en envases TetraPak.

Para el 2005, se llega a la sorprendente cifra de 80.000 litros diarios, contando ya la empresa para entonces con 5 máquinas envasadoras asépticas, un tanque de almacenamiento aséptico y un mix de productos de 22 ítems.

Dada la insuficiente capacidad instalada de la planta y ante la imposibilidad de satisfacer la demanda, se instala un segundo equipo de proceso y una envasadora aséptica de última generación, con lo cual se amplía la capacidad instalada a 220.000 litros al día.

1.2 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 Producto

La marca Nutri Leche es el orgullo de la empresa y ha sido su puntal fundamental por 24 años, desde la aparición de su leche pasteurizada en funda de polietileno hasta su relativamente joven y prometedora línea de leche larga vida.

Productos como leche ultra pasteurizada de tipo entera, semidescremada, descremada, light, omega 3 y deslactosada, en envases tetrapak, ocupan un lugar de preferencia en los locales de expendio del país y en la mesa de las familias que la consumen por sus cualidades de buen sabor, variedad y costo bajo. No podía faltar la línea de leche saborizada de fresa y chocolate; este último producto elaborado con el mejor cacao ecuatoriano dotado con un aroma y sabor inigualables.

Marcas comerciales como Nutri Néctar y Nutri Avena permiten servir a otro segmento que busca “refrescarse alimentándose”, objetivo que se concreta con nuestros néctares de frutas en variedades de durazno, manzana, naranja, mango, maracuyá y tomate de árbol, los cuales, además, ya se comercializan en mercados como el americano y europeo, con un constante crecimiento en ventas.

Su clásica línea de productos lácteos, con yogures de sabores, yogures con cereal, crema de leche, mantequilla y queso fresco siguen alimentando a toda la familia y en especial a los niños, ya que se constituyen en componente básico de su lonchera.

El portafolio de productos de la empresa lo integran 56 ítems que están garantizados por nuestro Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos, que permite un exigente control de calidad, desde el acopio de leche en el campo, recepción en planta, producto en proceso y producto terminado.

Aún más, en el último año se han hecho inversiones importantes, como la instalación de nuevos equipos e infraestructura para el laboratorio de análisis, equipos para automatización de la limpieza y capacitación del personal responsable del manejo de estas nuevas tecnologías.

El total de la inversión se acerca a los 200.000 dólares.

Actualmente, empresas del sector lácteo de marcado renombre confían su marca a nuestro cuidado, puesto que nuestra empresa ofrece como uno más de sus productos la tercerización del proceso de envasado. Gracias a ello, Lácteos San Antonio ha establecido buenas relaciones comerciales y ha incrementado mucho su prestigio en este tipo de actividad.

1.2.2 Valores de marca

La marca Nutri Leche, como estandarte principal de la empresa, se ha construido sobre valores positivos de trabajo constante, ética, responsabilidad, calidad y confianza, todo lo cual se ha demostrado en los 36 años de trayectoria hacia sus clientes y proveedores.

Otros valores, como rentabilidad, fortaleza financiera y estabilidad, están bien instituidos para sus accionistas y empleados.

El aspecto social no es ajeno para la empresa puesto que sus directivos vienen brindando ayuda a instituciones de beneficencia, como asilos de ancianos, centros de rehabilitación y orfanatos, de manera permanente.

Podemos decir también que el principal compromiso de la empresa es con el país, puesto que con sus operaciones contribuye al desarrollo y fortalecimiento económico de la región.

1.2.3 Mercado

La base del negocio de Lácteos San Antonio C.A., propietaria de la marca Nutri Leche, es indudablemente la elaboración y comercialización de productos lácteos que, como sabemos, se constituyen entre los alimentos más importantes en la dieta del ser humano. La empresa busca satisfacer las expectativas de todos sus clientes brindándoles un excelente producto con altos atributos de variedad, calidad e inocuidad a un precio justo.

1.2.4 Logros

Lácteos San Antonio C.A. ha logrado un posicionamiento destacado en el mercado nacional. Tanto sus clientes como sus proveedores lo reconocen por la seriedad en sus operaciones comerciales. Mérito adicional lo constituye el hecho de contar con un capital netamente nacional que se ha ido incrementando mediante una acertada gestión directiva.

El reconocimiento y la confianza de los que goza la marca Nutri Leche se extiende en todo el territorio nacional; sus productos se consumen en todas las regiones del país gracias a los canales de distribución propios de la empresa y también a la importante presencia en los autoservicios más prestigiosos del país.

Uno de los factores vitales de su éxito es la tecnología, puesto que en el empeño de ser más eficientes y brindar mayor seguridad en el proceso productivo, la empresa ha realizado importantes inversiones en maquinaria y capacitación del personal que la maniobra.

Por múltiples ocasiones, la empresa ha sido galardonada en reconocimiento a su labor productiva y la calidad de productos. Entre los principales premios citamos los más importantes: el XIV trofeo internacional a la mejor imagen de marca, entregado en Madrid, España, en 1989, motivo de especial orgullo para la región austral por ser la primera empresa en recibir este premio; el primer lugar en la categoría producción de leche y productos lácteos por la revista Ekos Ecuador en el 2004 y el premio Éxito Business Award, en la categoría de empresa láctea más destacada a nivel latinoamericano, en el 2006.

1.2.5 Reglamento interno

Lácteos San Antonio C. A. dispone de un Reglamentos Interno el cual se compone de los siguientes capítulos:

CAPITULO I: Introducción.

CAPITULO II: De la admisión de trabajadores.

CAPITULO III: De los contratos.

CAPITULO IV: De los turnos y horarios de trabajo.

CAPITULO V: De los permisos.

CAPITULO VI: De las faltas y justificaciones.

CAPITULO VII: De los descansos y de las vacaciones.

CAPITULO VIII: De las obligaciones del trabajador.

CAPITULO IX: Prohibiciones al trabajador.

CAPITULO X: De las atribuciones del empleador.

CAPITULO XI: De las sanciones y multas.

CAPITULO XII: De las remuneraciones.

CAPITULO XIII: Disposiciones finales.

1.2.6 Plan estratégico

1.2.6.1 Misión

“Alimentar de forma nutritiva a la sociedad con productos de alta calidad, elaborados con ética y responsabilidad, incentivando al sector productivo, cumpliendo con el compromiso adquirido frente a nuestros colaboradores e inversionistas.”

1.2.6.2 Visión

“Para el año 2015, ser la empresa líder en calidad y tecnología, manteniendo un crecimiento promedio en ventas netas del 20% anual”

1.2.6.3 Valores

- **Honradez**, mantener siempre rectitud e integridad en el obrar.
- **Respeto**, actuando con la debida consideración con todos los colaboradores.
- **Cumplimiento**, cabal con las obligaciones de la empresa
- **Justicia**, estableciendo acciones que den a cada uno lo que le corresponde en todo ámbito.
- **Humildad**, virtud de quien conoce sus capacidades y las utiliza para su desarrollo y el de los demás.

1.2.6.4 Políticas

Lácteos San Antonio C. A. cuenta con políticas administrativas y contables. Todas las políticas que se describen a continuación constan de: encabezado, objetivo, alcance y descripción.

Relacionado con lo financiero:

Compras

- **Compras de exterior**

Define los parámetros a seguir en la recepción de las facturas por compras a proveedores del exterior, su contabilización, la parte tributaria y los plazos para su inclusión en el plan de pagos.

- **Compras locales**

Define los parámetros a seguir en la recepción de las facturas por compras a proveedores, su contabilización, la parte tributaria y los plazos para su inclusión en el plan de pagos.

- **Servicios**

Define los parámetros a seguir en la recepción de las facturas y contabilización de los diferentes tipos de servicios que la empresa solicita para el desarrollo normal de sus actividades.

Contabilidad

- **Conciliaciones Bancarias**

Trata de garantizar por separado que todas las partidas de efectivo reportadas por el banco han sido registradas por la Compañía, y que todas las partidas de conciliación u otro tipo de diferencias sean analizadas debidamente.

- **Conciliaciones contables**

Trata de garantizar que los saldos que se encuentran en el libro mayor de cada cuenta sean iguales a los saldos de los auxiliares, de haber diferencias sean plenamente identificadas, explicadas y resueltas a tiempo.

- **Cruce de cuentas**

Evidencia operaciones no usuales en donde interviene la toma de decisión de la administración de la compañía, sobre posibles elementos que puedan afectar significativamente el flujo de caja.

- **Elaboración de comprobantes de retención**

Define los parámetros a seguir en la emisión de los comprobantes de retención, las formas de entrega a los proveedores y su vigencia.

- **Egresos de efectivo**

Asegura que todos los desembolsos (por cheques y desembolso de Caja Chica) se encuentren sustentados con la documentación adecuada y aprobada por los

organismos de control, en el caso de transferencias electrónicas de fondos, están debidamente autorizadas y aprobadas.

- **Elaboración de notas de crédito**

Trata de evidenciar transacciones internas y externas con instituciones financieras, otras situaciones que puedan suceder.

- **Elaboración de notas de debito**

Trata de evidenciar transacciones Internas y Externas con Instituciones Financieras y otras situaciones que puedan suceder.

- **Flujo de caja**

Dar parámetros a los recursos a ser utilizados en la elaboración del Flujo de Caja, con la finalidad de que su elaboración sea confiable para la administración.

- **Revisión de asientos de diario**

Garantiza que todos los asientos de Diario Automáticos estén adecuadamente aprobados y se registren oportunamente y los Diarios Manuales registrados en la Contabilidad General estén debidamente documentados y aprobados de acuerdo con los lineamientos.

- **Seguros**

Trata de definir los parámetros necesarios para garantizar el trámite ágil y reclamación oportuna en caso de siniestro, teniendo en cuenta las coberturas para los riesgos asegurados.

- **Transferencias bancarias a terceros**

Deja evidenciado los montos de aprobación, líneas de autoridad y tipos de proveedores a los que se les cancela por intermedio de transferencias bancarias, de esta forma se agiliza las cancelaciones.

Propiedad planta y equipo

- Ingreso de activos fijos y bienes

Crear parámetros de registros de todos los Activos Fijos y Bienes de Control adquiridos por la administración, determinando conceptos de adquisición y sistemas de depreciación.

- Inventario de activos fijos

Verificar que todos los Activos Fijos que se encuentren en la compañía estén contabilizados, e implementar controles internos para la salvaguarda de los mismos.

- Disposición de la propiedad

Incluye la autorización de la disposición de la propiedad, la venta, transferencias, desecho o cancelación de la propiedad, robo o hurto y la documentación de dichas transferencias.

1.2.6.5 Manuales de responsabilidad y procedimientos

Lácteos San Antonio C. A. también cuenta con manuales en diferentes procesos, que constan de: encabezado, alcance, definiciones, responsabilidades, descripción del procedimiento y anexos, los mismos que se describirán de manera simplificada a continuación:

- Manual de contratación de proveedores

Su objetivo es establecer un procedimiento único para LÁCTEOS SAN ANTONIO de aplicación general, que sirva de fundamento para que las diferentes áreas, conozcan acerca de los requerimientos informativos y documentales necesarios para la elaboración de contratos.

- Manual de compras e importaciones

Su objetivo es determinar la cantidad mensual de materias primas, insumos y suministros que se requieren comprar anualmente, para asegurar el funcionamiento y operatividad de todas las áreas y departamentos de Lácteos San Antonio C.A.

- Manual de la elaboración, control y seguimiento del presupuesto

Su objetivo es establecer el Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos de la Empresa.

- **Manual del comité directivo**

Su objetivo es establecer las directrices para el eficiente funcionamiento de la Empresa, realizar seguimiento mensual de la planificación por cada área a nivel Gerencial y diseñar planes alternativos y correctivos en caso de ser necesario. Dicta las políticas generales de la Empresa.

- **Manuales de desarrollo organizacional**

Su objetivo es normar el proceso para la propuesta de proyectos de mejora continua, así como lo concerniente a su aprobación, desarrollo y seguimiento, a fin de que los mismos se enmarquen dentro de los objetivos estratégicos trazados por la Administración y se cumplan a base de una planificación detallada.

- **Manuales de planificación de la producción**

Su objetivo es planificar, dirigir y controlar la producción de la Empresa, y determinar estrategias que permitan cumplir con eficiencia el Presupuesto de Producción Anual y Mensual aprobado por el Comité Directivo de la Empresa.

- **Manuales de seguimiento y control de atención al cliente**

Su objetivo es asegurar que la atención recibida por el Cliente de parte del personal de LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A., sea ágil, oportuna y efectiva.

- **Manuales de atención, quejas y reclamos de clientes**

Su objetivo es asegurar que la respuesta a los requerimientos, quejas o reclamos de los clientes, sean atendidos en forma oportuna, ágil y efectiva.

- **Manual de atención de consultas**

Atender a los clientes y visitantes de LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A. que se dirigen al Área de Recepción, brindándoles una atención cordial, amable y atenta; asegurando un direccionamiento adecuado del mismo.

- **Manual de planificación de mantenimiento**

Planificar el mantenimiento de las maquinarias, equipos, sistemas automatizados e infraestructuras de las instalaciones de propiedad de Lácteos San Antonio C.A.

- **Manual de ejecución de órdenes de mantenimiento**

Ejecutar los mantenimientos planificados de las maquinarias, equipos, sistemas automatizados e infraestructuras de la Empresa, en forma ágil, oportuna y efectiva.

- **Manual de seguimiento y control de órdenes de mantenimiento**

Supervisar la adecuada ejecución de los mantenimientos de las maquinarias, equipos, sistemas automatizados e infraestructura de propiedad de la empresa, asegurándose de cumplir con lo solicitado en las órdenes de mantenimiento asignadas al personal Mecánico / Electromecánico.

- **Manual de atención a solicitudes de inspección**

Resolver, registrar, canalizar y hacer seguimiento de los reportes de problemas que los operadores tengan por las maquinarias, equipos y sistemas automatizados de propiedad de la Empresa.

- **Manual de administración de proyectos informáticos**

Normar la realización de proyectos informáticos, que involucren actividades como evaluación, diseño, desarrollo, implementación, producción y soporte a usuarios conforme los lineamientos trazados por la Gerencia.

- **Manual y atención de soporte técnico a los usuarios**

Resolver, registrar, canalizar y hacer seguimiento de los reportes de problemas que los usuarios tengan por los equipos y servicios automatizados.

- **Manual de instalación de herramientas tecnológicas para puesto de trabajo**

Normar la instalación de equipos de computación, periféricos, programas y/o accesos requeridos para los usuarios que los solicitan.

- **Manual de coordinación y activación de contingencias**

Establecer el mecanismo y la normativa que regirán para la implementación de la contingencia.

- **Manual de respaldo de la información**

Contar con copias de respaldo o de seguridad de toda la información de la Empresa, para así evitar la pérdida de información en caso de suceder algún percance o siniestro.

- **Manual de atención a solicitud de requerimiento**

Atender los requerimientos internos o de envío de información a entidades de control.

- **Manual de administración de dispositivos de almacenamiento**

Normar la identificación, archivo, control y baja de los dispositivos de almacenamiento utilizados por del Departamento de Sistemas.

- **Manual de ejecución de órdenes de producción**

Ejecutar el proceso de ultra pasteurización de acuerdo al tipo de producto a fabricar, conforme al Plan de Producción semanal / mensual y a las formulaciones establecidas, con el más estricto proceso de control de calidad, asegurando la fabricación de productos de excelencia y calidad.

- **Manual de envasado del producto**

Envasar, sellar, rotular, codificar y almacenar los productos terminados a fin de tenerlos disponibles para su comercialización con la calidad requerida.

- **Manual de supervisión de líneas de producción y cierre de órdenes de producción**

Controlar, supervisar y tomar los tiempos del proceso de pasteurización, elaboración de mezclas y el envasado del producto a fin de realizar el costeo de producción de dichos procesos.

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICANDO CUESTIONARIOS

2.1 Control Interno

2.2 Componentes del Control Interno según COSO I

2.3 Métodos para la evaluación del sistema del control interno

2.4 Desarrollo: cuestionario, interpretación, gráfico y tablas

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describirán los conceptos básicos del control interno, sus componentes que son: Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo.

Los métodos de evaluación que mencionaremos en este capítulo son: flujogramas, cuestionarios y narrativos. Ninguno de éstos por sí solos permiten una evaluación eficiente del control interno es por eso que hemos visto necesaria en nuestra monografía la combinación de los métodos: cuestionarios y narrativos, los mismos que serán realizados al Jefe de Gestión de Calidad, Contador General y Asesor de Implementación de las NIIF.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios estarán ilustrados en tablas y gráficos que nos permitirán interpretar de forma simple y comprensible el nivel de confianza del control interno en la empresa.

2.1. CONTROL INTERNO

CONCEPTO

Según el informe COSO (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas): “*Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones,*
- *Confiabilidad de la información financiera y,*
- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”¹*

2.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN COSO I

Los componentes del control interno son:

- Ambiente de Control
- Valoración del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

2.2.1 Ambiente de Control

Según el SAS 78, “*El ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”.*

Los subcomponentes del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal²

¹ Contraloría General Del Estado, Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002

² Contraloría General Del Estado, Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002

2.2.2 La valoración del riesgo

Según el SAS 78: “La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”.

Los subcomponentes de valorización de riesgos son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control interno³

2.2.3 Las Actividades de Control

Según el SAS 78: “Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”.

Sus elementos son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.⁴

2.2.4 Información y Comunicación.

Según el SAS 78: “La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”.

Los aspectos necesarios para este componente son:

- En la información.

La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad;

³ Contraloría General Del Estado, Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002

⁴ Contraloría General Del Estado, Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002

el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.

- En la comunicación.

La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.⁵

2.2.5 Supervisión y Monitoreo

El SAS 78 lo define como: *“La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”*.

Sus elementos son:

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno⁶

⁵ Contraloría General Del Estado, Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002

⁶ Contraloría General Del Estado, Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002

Relación entre los objetivos y los componentes

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:



NOTA: Entorno de Control = Ambiente de Control
 Evaluación de los riesgos = Valoración del riesgo
 Supervisión = Supervisión y Monitoreo

Como podemos ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los 5 componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales."⁷

⁷ www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/

2.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más comunes tenemos:

2.3.1 Cuestionarios

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Las preguntas fueron formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”.⁸

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.				
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
VALORACIÓN DEL RIESGO				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				

2.3.2 Flujogramas

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los lugares donde estén establecidos los controles para el ejercicio de las operaciones.

⁸ Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental, Eco. Teodoro Cubero

El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- Cartas Maestras: Presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.
- Cartas suplementarias: Muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales⁹

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISION
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (Libro, tarjetas, etc.)
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA
	ACTUALIZAR LA INFORMACIÓN
	SE TOMA INFORMACION
	SE TOMA Y ACTUALIZA INFORMACION
	DOCUMENTO (Cuando se va distribuir los documentos)
	CONECTOR
	INICIO O FIN

⁹ Manual de Auditoría de Gestión Governamental, Eco. Teodoro Cubero

2.3.3 Descriptivo o Narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá del juicio del auditor, y puede consistir en:

- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía cubriendo todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo.¹⁰

2.3.4 Combinación de Métodos

Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>CUESTINARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía para evaluar y determinar áreas críticas. - Disminución de costos. - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. - Pronta detección de deficiencias. - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta. - Permite pre-elaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevé naturaleza de las operaciones - Limita inclusión de otras preguntas. - No permite una visión de conjunto. - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. - Iniciativa puede limitarse. - Podría su aplicación originar malestar en la entidad.

¹⁰ Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental, Eco. Teodoro Cubero

<p>FLUJOGRAMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. - Observación del circuito en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles. - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. - Permite detectar hechos, controles y debilidades. - Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno. - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo. - Limitado el uso a personal inexperto. - Por su diseño específico, resulta un método más costoso.
<p>NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en pequeñas organizaciones. - Facilidad en su uso. - Deja abierta la iniciativa del auditor. - Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. - Auditor con experiencia evalúa. - Limitado a empresas grandes. - No permite visión en conjunto. - Difícil detectar áreas críticas por comparación. - Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.¹¹

2.4 DESARROLLO

El tipo de evaluación que vamos a utilizar en nuestro estudio será los cuestionarios, los mismos que van dirigidos a los directivos claves de Lácteos San Antonio S.A., en donde se analizarán los resultados obtenidos mediante ponderaciones y gráficos ilustrando de esta manera la situación general de la empresa.

Tomamos como referencia el cuestionario modelo de la Contraloría General del Estado, en el Manual de Auditoría de Gestión, adaptándole a la complejidad de la empresa y a base de la información obtenida en la entrevista realizada al Jefe de Gestión de Calidad.

¹¹ Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental, Eco. Teodoro Cubero

El cuestionario lo realizamos a:

- Jefe de Gestión de Calidad
- Contador General
- Asesor de implementación de las NIIF

En base de las tres respuestas obtenidas de los cuestionarios realizamos la consolidación en un cuestionario para una mejor interpretación del nivel de confianza del control interno.

Las respuestas negativas obtenidas fueron investigadas para obtener la evidencia en documentos y estructurar los hallazgos, los cuales contendrán: condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y sus correspondientes recomendaciones. Estas últimas se utilizarán en la comunicación de resultados en el Informe Final.

Los temas a tratar en los cuestionarios realizados a Lácteos San Antonio C.A. son:

- Ambiente de Control Interno
- Valoración del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación.
- Supervisión y Monitoreo

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE INTERNO DE CONTROL				
FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
Integridad y Valores éticos	¿Posee Lácteos San Antonio C.A. un código de ética?		2	
	¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	1		
	¿Cuenta Lácteos San Antonio C.A. con Reglamento Interno?	1		
	¿Todo el personal de la empresa conoce el Reglamento Interno?	1		Entregan copias al nuevo personal
	¿Los empleados y obreros de la empresa cumplen a cabalidad lo expresado en el Reglamento Interno?	1		
	¿El Reglamento Interno es actualizado periódicamente?		2	Se actualizó por última vez en el 2001
	¿El personal presenta denuncias sin temor a represalias?	1		
Autoridad y Responsabilidad	¿Lácteos San Antonio C.A. cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?		2	Tienen la parte filosófica, propuestas
	¿Lácteos San Antonio C.A cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	1		No con objetivos
	¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	1		Sólo en cuanto al producto
	¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?	1		
	¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos?	1		Empresa Tradicional
	¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones?	1		
	¿El Gerente cuida la imagen institucional?	1		Inocuidad de Calidad
	¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones?		2	
	¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?	1		Sólo en cuanto al producto
	¿Los objetivos de la empresa son comunicados a todos los empleados?	1		Sólo en cuanto al producto
¿Se ha determinado como política de la empresa la rotación de personal?		2		

	¿Se ha establecido un cronograma de rotación de acuerdo al calendario de vacaciones?		2	
	¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	1		
	¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos?		2	
	¿Existen un sistema de gestión de la calidad?	1		Sólo para el producto
	¿Se ha determinado estándares e indicadores para el control y evaluación?	1		
	¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	1		
Estructura Organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?		2	
	¿Existen manuales de procesos?	1		
	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	1		
	¿Existe comunicación interna y externa sobre la estructura organizativa?	1		Externa cuando realizan trámites
	¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional con que cuenta la empresa? (Organigramas)	1		
	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?		2	
	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	1		
	¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	1		
Política del Personal	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	1		Manejo Nómina
	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	1		
	¿Cumplen con las políticas y procedimientos establecidos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?		2	
	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	1		
	¿Se revisan los currículos de los aspirantes a los puestos de trabajo?		2	
	¿Existen métodos para motivar a los empleados?		2	
	¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	1		
	¿Se ha conformado el Comité de Talento Humano, para la evaluación del desempeño?		2	
	¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		2	

	¿El Gerente y los Directivos Departamentales orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?		2	
	¿Lácteos San Antonio S.A. cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?		2	
	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	1		
	¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento?		2	
	¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	1		
	¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	1		Solo en el área administrativa
	¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?		2	
	SUBTOTAL	30	18	
	TOTAL		48	
VALORACIÓN DEL RIESGO				
Identificación de riesgos internos y externos	¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos?	1		
	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?	1		
	¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?	1		
	¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?	1		
	¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.?	1		
	¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?		2	Método de Percepción y conversaciones de personal
	¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?		2	
	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?		2	
	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?	1		

Evaluación del medio ambiente y externo	Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?	1		
Respuesta a los riesgos	¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		2	
	¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?	1		
	SUBTOTAL	8	4	
	TOTAL		12	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
Políticas para el logro de objetivos	¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?	1		
	¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles?	1		No hay seguimiento por parte de la administración de dichos controles
	¿Se ha designado un comité de gestión que analice nuevas alternativas de mejora continua para: finanzas, uso de materiales, desempeño?	1		Equipos de trabajo
	¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos?	1		
Coordinación entre las dependencias de la entidad	¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?			
	a) Diseño	1		
	b) Proveedores	1		
	c) Producción	1		
	d) Comercialización		2	
	e) Informático		2	
	f) Contable y finanzas	1		
	g) Talento humano		2	

	¿El Gerente y Directivos Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?	1		
	¿Existen controles adecuados para el conocimiento de la ubicación y estado de todos los activos fijos de la empresa?	1		
	¿Existe un control sobre el cumplimiento de las matrices de comunicación establecidas por la empresa?	1		No en su totalidad
Diseño de las actividades de control	¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?	1		De manera empírica apoyan el proyecto ERP
	¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?		2	
	¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?		2	
	¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?		2	
	¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?	1		
	SUBTOTAL	13	6	
	TOTAL		19	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
Información	¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		2	
	¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente?	1		Descendente
	¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?	1		
	¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	1		

	¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se produce periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial?	1		
	¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales?	1		
	¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	1		
	¿Existen políticas que permitan la integración de la información?	1		Anualmente
	¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente?	1		
	¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?		2	
	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	1		
	¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	1		
	¿La información técnica, además de oportuna, es confiable?	1		
	¿La información contable, además de oportuna, es confiable?	1		
	¿La información relacionada con el personal, además de oportuna, es confiable?		2	
	¿La información externa, además de oportuna, es confiable?		2	
	¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”?		2	
	¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	1		
	¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	1		
Comunicación	¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	1		
	¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto a formas de mejorar la productividad y la calidad?	1		
	¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	1		
	¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?	1		

	¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?	1		
	¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa?		2	
	¿Lácteos San Antonio cuenta con unidad de comunicación para implementar canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?		2	
	¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?	1		
	¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	1		
	SUBTOTAL	21	7	
	TOTAL		28	

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Supervisión Permanente	¿Se compara con frecuencia los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	1		Anualmente
	¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?	1		
	¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?	1		
	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?		2	
Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?	1		
	¿Existe planes de acción correctiva?	1		
	¿Existe un departamento de Auditoría Interna?		2	
Supervisión Externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores externos y del SRI?	1		
	¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	1		
	¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría externa?	1		
	SUBTOTAL	8	2	
	TOTAL		10	

		SI	NO	
	RESPUESTAS	80	37	
	TOTAL PREGUNTAS	117		

- **Análisis de los resultados, determinando los niveles de confianza y riesgo.**

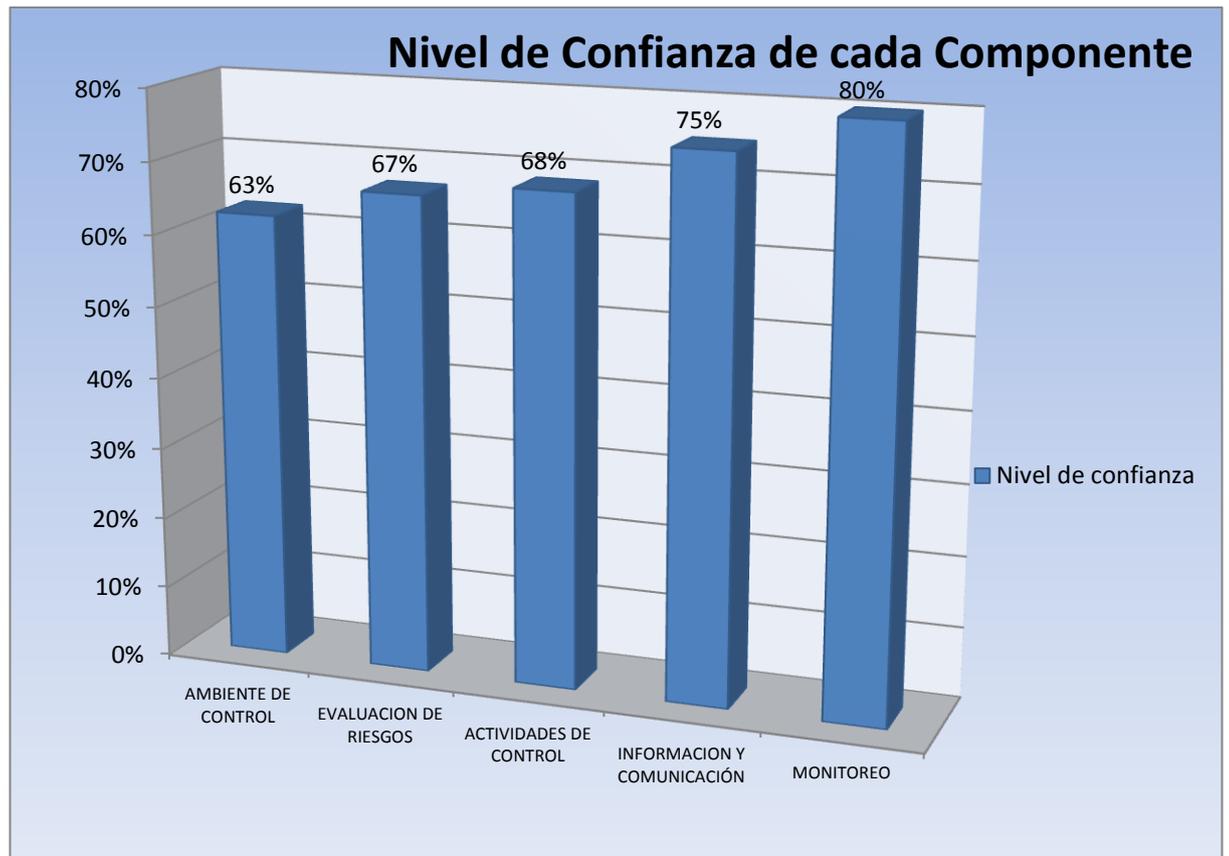
COMPONENTE	RESPUESTA		TOTAL	PONDERACIÓN A 100%	
	SI	NO		SI=confianza	NO=riesgo
AMBIENTE DE CONTROL	30	18	48	63%	38%
VALORACIÓN DEL RIESGO	8	4	12	67%	33%
ACTIVIDADES DE CONTROL	13	6	19	68%	32%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	21	7	28	75%	25%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	8	2	10	80%	20%
TOTAL	80	37	117	68%	32%

El presente cuestionario consta de 117 preguntas, cuyas respuestas, 80 son positivas y 37 negativas, dándonos un promedio del 68% de confianza de la organización, ubicándose en un nivel moderado de confianza según el porcentaje del siguiente cuadro.

NIVEL DE CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
PORCENTAJE	15% a 50%	51% a 75%	76% a 95%

Hay que tener en cuenta que en toda organización existe un porcentaje total del 20% de riesgo inherente, puesto que este no se lo puede eliminar.

CALIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL				
COMPONENTES	% N C.	CALIFICACIÓN		
		Bajo 15% a 50%	Moderado 51% a 75%	Alto 76% a 95%
AMBIENTE DE CONTROL	63%		X	
VALORACIÓN DE RIESGOS	67%		X	
ACTIVIDADES DE CONTROL	68%		X	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	75%		X	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	80%			X
NIVEL PROMEDIO DE CONFIANZA INSTITUCIONAL	68%		X	



Según los resultados obtenidos de la evaluación del control interno de “Lácteos San Antonio” C.A. obtuvimos un 68% de nivel de confianza total que se encuentra en el intervalo “Moderado”.

Analizando cada uno de los componentes; en el Ambiente de Control encontramos un nivel de confianza del 63% siendo este moderado, puesto que la empresa se preocupa por el bienestar del personal, permite su participación, poseen un reglamento interno, cuidando así de la imagen institucional, sin embargo no posee un código de ética y su mayor debilidad es el área de Recursos Humanos, dado que éste solamente se preocupa por la nómina y no por los procesos establecidos.

En cuanto a la Valoración del Riesgo tenemos un 67% de confianza ubicándolo en un nivel moderado, ya que los jefes de cada área han establecido un plan de identificación de riesgos, pero los directivos de la empresa no dan un seguimiento al cumplimiento y desarrollo de dicho plan. Además no tienen implementado una metodología para la evaluación, y respuesta al riesgo puesto que se basan en la percepción.

En el componente de Actividades de Control se alcanza un nivel moderado de confianza siendo el 68%, la empresa cuenta con manuales para cada área, tienen un estricto control de calidad del producto que ofrecen ya que están cumpliendo la norma ISO 22000 las cuales definen y especifican los requerimientos para desarrollar e implantar Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria, Normas INEN, Decreto Ejecutivo 3253 que es un Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura Ecuatoriana, además han implementado diferentes tipos de controles como: revisiones, controles físicos, ingreso restringido, claves y contraseñas para la protección de la información, entre otros, a pesar de esto los directivos no controlan el cumplimiento de estos manuales.

El nivel de confianza de Información y Comunicación es moderada con el 75%. Según lo analizado la empresa cuenta con información oportuna y suficiente para el desarrollo de las responsabilidades del personal, además cuentan con carteleras, manuales, folletos, email. En la entidad se desarrolla una comunicación descendente, existen matrices de comunicación interna y externa y cabe recalcar que atienden a las sugerencias y reclamos de los clientes de manera inmediata. También se ha creado una página web de la empresa aunque no se la actualiza constantemente.

En el último componente analizado, Supervisión y Monitoreo, tenemos como resultado un 80%, siendo un nivel de confianza alto, puesto que la empresa periódicamente está sujeta a auditorías externas de sus clientes y proveedores de alto renombre, teniendo en cuenta las recomendaciones establecidas por ellos. Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna que ayude al control de todas las áreas de la empresa.

CAPÍTULO III

PAPELES DE TRABAJO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se elaborará los papeles de trabajo a base de los hallazgos más significativos encontrados en el análisis de la información obtenida en los capítulos anteriores.

Los hallazgos se componen de: **Condición** que es la razón por el que se considera como hallazgo positivo o negativo, **Criterio** es la base o fundamento que se emplea para expresar la opinión, **Causa** es el porqué de la condición, **Efecto** es el impacto que se da, **Conclusión** es la opinión del analista con relación al efecto y finalmente la **Recomendación** es el consejo que realiza a los responsables para mejorar el hallazgo.

AMBIENTE DE CONTROL

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 1
TÍTULO:	LOS DIRECTIVOS TIENEN CLARO QUE DESEAN LOGRAR, SIN EMBARGO NECESITAN DEFINIR CLARAMENTE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
CONDICIÓN:	La empresa no cuenta con un plan estratégico institucional donde se indiquen los objetivos, metas, políticas, estrategias y acciones.	
CRITERIO:	Según norma de control interno MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS establece que: <i>“La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales. Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecede para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos”.</i> ¹²	
CAUSA:	No se ha formado un equipo de trabajo para establecer un plan estratégico donde se detalle concretamente los objetivos y metas de la empresa, políticas, estrategias y acciones a tomar.	
EFECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas en definir las estrategias y acciones a tomar para cumplir con los objetivos y metas - Los directivos de la empresa no podrán controlar a los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos porque ellos no tienen conocimiento. 	
CONCLUSIÓN:	Tener un plan estratégico definido ayudará a la empresa a identificar las metas y objetivos, las estrategias efectivas para cumplirlos y determinar el tiempo en el cual la compañía pueda alcanzar a cumplir lo planeado, siempre supervisando a todo el personal que se cumpla dicho plan.	
RECOMENDACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: Implementar un plan estratégico general de la empresa donde se detallen las metas, objetivos, estrategias, planes de acción y tiempos para su cumplimiento • Jefes de áreas de Producción, Calidad, Financiero y Recursos Humanos: Identificar los objetivos específicos de su área para mejorar su funcionamiento con ayuda del personal recibiendo recomendaciones y sugerencias 		
REALIZADO POR:		JOHANNA FLORES MOLINA
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F.

¹² http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 2
TÍTULO:	ES IMPORTANTE QUE LOS VALORES ÉTICOS SE FOMENTEN EN UNA EMPRESA Y SE VEAN REFLEJADOS EN UN CÓDIGO DE ÉTICA	
CONDICIÓN:	El personal de la empresa no cuenta con un código de ética donde se establezca las conductas aceptables o normas básicas a seguir.	
CRITERIO:	Según norma de control interno INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS, que establece: <i>“La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.”¹³</i>	
CAUSA:	No se ha formado un equipo de trabajo que plasme en un documento claro y conciso los valores y comportamientos éticos que debe manejar el personal de la empresa.	
EFEECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos en determinar si el personal está actuando con principios éticos. - El personal no se compromete a seguir normas éticas en la empresa 	
CONCLUSIÓN:	Tener un código de ética ayudará a los directivos de Lácteos San Antonio C.A. a consolidar los valores éticos de las personas que forman parte de la empresa, puesto que al tener un documento tangible todos se comprometerán a cumplirlo. Por otra parte un código de ética ayudará a resolver de la mejor manera los conflictos que existan en los comportamientos del personal y de cómo deben ser examinados.	
RECOMENDACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: Formará un equipo de trabajo que se encargue de diseñar un código de ética que maneje todo el personal de la empresa. • Jefes de Producción, Financiero, recursos Humanos, Calidad: Incentivará y controlará el cumplimiento del código de ética propuesto por el equipo de trabajo encargado. 		
REALIZADO POR:		JOHANNA FLORES M.
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F

¹³ http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 3
TÍTULO:	EL CUMPLIMIENTO DEL MANUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL AYUDARÁ A LA EMPRESA A IDENTIFICAR A CANDIDATOS CAPACITADOS QUE SE AJUSTEN AL PERFIL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	
CONDICIÓN:	Los responsables del proceso de Reclutamiento y Selección del personal no cumplieron con las disposiciones contenidas en el Manual establecido en el área de Recursos Humanos, pues las designaciones son directas por disposición del socio mayoritario.	
CRITERIO:	Según Manual de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal indica que: Se administrará y alimentará la base de datos de aspirantes tanto internos como externos, se obtendrá y evaluará las hojas de vida, se difundirá a los empleados el reclutamiento interno mediante mail o carteleras, se realizará entrevistas, pruebas técnicas y se llenarán los formularios diseñados para este proceso.	
CAUSA:	Los jefes de área no anticipan con un tiempo considerable el requerimiento de personal por lo tanto la jefe de Recursos Humanos no cumplió con los procedimientos establecidos en el manual, además existe una influencia de los directivos de la empresa cuando se recomiendan a los aspirantes.	
EFEECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal que no cumple con el perfil del puesto de trabajo, lo que genera desperdicio de recurso hasta que aprenda las tareas a cumplir. - Desigualdad de oportunidades de los aspirantes 	
CONCLUSIÓN:	A causa de la urgencia de los jefes de área y de la influencia de los directivos de la empresa, a la hora de reclutar y seleccionar personal, no se cumple a cabalidad con el manual de procesos establecido en el área de Recursos Humanos, lo que tiene como efecto contratar personal que no cumple con el perfil determinado para los diferentes cargos, además existe una desigualdad de oportunidades de los aspirantes cuando participan en los concursos de la organización.	
RECOMENDACIONES:		
Gerente General:		
<ul style="list-style-type: none"> • Dispondrá el cumplimiento del manual de procesos del área de Recursos Humanos • Revisará los formularios llenados en el proceso de selección de personal, a fin de seleccionar a los aspirantes que cumplan con el perfil y requerimientos de la empresa 		
Jefe de Recursos Humanos		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificará los concursos de vacantes en relación con el manual establecido • Empezará el proceso de reclutamiento y selección de personal con el formulario RHH-FOR-001 “Requisición de Personal” entregado por los jefes de área 		
REALIZADO POR:		JOHANNA FLORES M.
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F.

	LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 4
TÍTULO:	UNA ADECUADA DELEGACIÓN DE FUNCIONES AYUDARÁ A LA EMPRESA A MEJORAR SU FUNCIONAMIENTO Y A COMPROMETER A SUS EMPLEADOS A CUMPLIR CON SUS DEBERES, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES	
CONDICIÓN:	No existe una adecuada delegación de funciones en el área administrativa y pocos empleados operativos conocen del manejo de ciertas máquinas, lo cual motiva acumulación de tareas, exceso de responsabilidades y dificultad en reemplazar al personal, al considerarse como indispensables	
CRITERIO:	Según norma de control interno ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, que establece: <i>“Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos. El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad. Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos. Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.”¹⁴</i>	
CAUSA:	Falta de manuales e instructivos que indiquen las funciones específicas que debe cumplir el personal en los diferentes puestos de trabajo, No existe delegación de autoridad y responsabilidad a personal de cargos inferiores y falta de capacitación en el manejo de las maquinas en área de producción	
EFFECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Acumulación de trabajo - Exceso de responsabilidad al personal de cargos superiores - Dificultad en reemplazar al personal de producción por la carencia de personal con conocimientos del manejo de maquinaria 	
CONCLUSIÓN:	Dado que Lácteos San Antonio C.A. es una empresa tradicional se concentra la autoridad y responsabilidad de la empresa en ciertos directivos de la entidad, por lo tanto es importante tener una adecuada delegación de funciones puesto que se evitará la acumulación de trabajo, también el exceso de responsabilidades en el desempeño del personal de cargos altos y dificultad en reemplazar ciertos operarios puesto que sólo ellos conocen sobre el manejo de ciertas máquinas.	
RECOMENDACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: Dispondrá la revisión de los manuales donde se describan los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir, a fin de actualizarlos • Jefe del área de Administración: Delegarán funciones a sus subordinados para que se responsabilicen y cumplan con el objetivo de cada área y así poder controlar sus actividades según los resultados, como herramienta de descargo de responsabilidades y ayuda al nivel directivo. • Jefe de Producción: Solicitará la capacitación del personal encargado de la maquinaria, extendiéndose a otros, con lo que se conseguirá prever contingencias de ausencia del personal titular y contar con personal calificado. 		
REALIZADO POR: JOHANNA FLORES M.		
REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F		

¹⁴ http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 5
TÍTULO:	EL PERSONAL DE LAS ÁREAS DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN PARTICIPA OTORGANDO RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES EN CUANTO AL PRODUCTO Y SU ELABORACIÓN	
CONDICIÓN:	Existe participación en cuanto a recomendaciones y observaciones de los empleados puesto que ellos informan a sus jefes inmediatos sobre los problemas que surgen con el producto o su elaboración	
CRITERIO:	Según norma de control interno PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN EL CONTROL INTERNO	
CAUSA:	A través del control de la elaboración de productos mediante la participación de los empleados, se obtiene información de las observaciones encontradas en los procesos productivos, así como también permite hacer útil las recomendaciones que sugiere el personal.	
EFECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor información de los eventos que suceden en el área de producción - Incrementa la confianza de los trabajadores - Agilidad en responder a las observaciones encontradas por el personal 	
CONCLUSIÓN:	La participación de los empleados ayuda a obtener información de los eventos que acontecen en la empresa, por lo tanto los jefes inmediatos podrán responder a las observaciones encontradas con mayor agilidad. Así mismo, los trabajadores al aportar con sus ideas y reportar sobre las contingencias que existieran, se sentirán tomados en cuenta, incrementado su confianza.	
RECOMENDACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General: <ul style="list-style-type: none"> • Creará una política que motive la participación de empleados en todas las áreas de la empresa en compartir sus observaciones y puntos de vista dentro del proceso de mejora continua - Director de Planta y Jefe de Gestión de Calidad: <ul style="list-style-type: none"> • Continuará recibiendo recomendaciones y observaciones del personal de su área. • Atenderá de manera inmediata los eventos que se presenten, priorizando su nivel de importancia 		
REALIZADO POR: JOHANNA FLORES MOLINA REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F		

VALORACIÓN DEL RIESGO

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 6
TÍTULO:	EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE RIESGOS ESTABLECIDO POR LOS JEFES DE ÁREA AYUDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA A ANALIZARLOS Y PREVENIR SU OCURRENCIA	
CONDICIÓN:	No existe una supervisión de los directivos de la empresa en el cumplimiento del plan de riesgos diseñado por los jefes de cada área.	
CRITERIO:	Según Plan de riesgos establecido por los jefes de cada área donde se establece los factores físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales y riesgos de accidentes mayores, con relación a la probabilidad de ocurrencia, gravedad de daño, vulnerabilidad y estimación de riesgos	
CAUSA:	Los directivos de la empresa no han realizado un programa para controlar el desarrollo y cumplimiento del plan de riesgos establecido.	
EFECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas de recursos humanos, materiales y económicos por la ocurrencia de los riesgos - Los directivos no tienen conocimiento de los factores que tienen mayor probabilidad de gravedad de daño y riesgo alto en las diferentes áreas de la empresa. 	
CONCLUSIÓN:	Lácteos San Antonio C.A. cuenta con un plan de riesgos realizado por los jefes de cada área, en el cual constan los factores físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales y riesgos de accidentes mayores donde se analizará su probabilidad de ocurrencia, gravedad de daño, vulnerabilidad y estimación de riesgos, sin embargo éste no se cumple, puesto que los directivos no han realizado un programa de seguimiento para su desarrollo y cumplimiento, por lo tanto no tienen conocimiento de los factores que necesitan mayor atención, afectando a la empresa ya que la ocurrencia de estos traerá perdidas de recursos humanos, materiales y económicos.	
RECOMENDACIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> · Gerente General: <ul style="list-style-type: none"> - Establecerá un programa para dar seguimiento al cumplimiento y desarrollo del plan de riesgos de la empresa. · Administrador, Jefes de Laboratorio, Gestión de Calidad, Compras, Ventas, Logística, Sistemas, Recursos Humanos, Mantenimiento, Secado <ul style="list-style-type: none"> -Entregarán informes del cumplimiento y desarrollo del plan de riesgos establecido -Recibirán ayuda del personal para el análisis de los factores, su probabilidad de ocurrencia, daño, vulnerabilidad y riesgo 		
REALIZADO POR:		JOHANNA FLORES MOLINA
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 7
TÍTULO:	LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AYUDARÁ AL PERSONAL DE LA EMPRESA A IDENTIFICAR, CALIFICAR, EVALUAR, RESPONDER Y SUPERVISAR LOS RIESGOS QUE SE PRESENTEN	
CONDICIÓN:	El personal no ha utilizado metodologías para identificar, calificar, evaluar, tomar medidas y supervisar los riesgos que afectarían a la empresa	
CRITERIO:	Según la teoría de la ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS que es <i>“el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos.”</i> ¹⁵	
CAUSA:	Los directivos de la empresa confían en su experiencia y percepción, por lo tanto no han contratado personal capacitado que se encargue de la identificación y evaluación de los riesgos.	
EFECTO:	La Alta dirección no sabe qué medidas tomar con los riesgos que se presenten, ni su disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas.	
CONCLUSIÓN:	Los directivos de la empresa no sabrán qué medidas tomar cuando se presente un riesgo ni la disponibilidad de fondos que cuenta la empresa para cubrirlo, puesto que no han realizado un proceso estructurado para la identificación de riesgos, su calificación y evaluación ya que confían en su experiencia y percepción.	
RECOMENDACIONES:		
Gerente General:		
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizará en la empresa la administración de riesgos como guía para el tratamiento de los mismos. • Contratará personal capacitado que desarrolle el proceso. • Integrará en la identificación de riesgos al personal. 		
REALIZADO POR: JOHANNA FLORES MOLINA		
REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F		

¹⁵ MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Colombia, 2006, primera edición, pág. 41

ACTIVIDADES DE CONTROL

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 8
TÍTULO:	LA EMPRESA PARA EL BUEN DESENVOLVIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES ESTABLECE POLÍTICAS Y MANUALES	
CONDICIÓN:	Los directivos de la empresa dispusieron la formulación de guías de procedimientos a todo nivel, sin embargo estos manuales no son aplicados completamente a pesar de que estos se dieron a conocer a todos los empleados. Tampoco se efectuó el control en cuanto a su cumplimiento en cada actividad de la empresa.	
CRITERIO:	Según el Manual de Responsabilidades y Procedimientos, del Proceso de Gestión Gerencial, COMITÉ DIRECTIVO, indica que: <i>“Establecer las directrices para el eficiente funcionamiento de la Empresa, realizar seguimiento mensual de la planificación por cada Área a nivel Gerencial, y diseñar planes alternativos y correctivos en caso de ser necesario. Dicta las políticas generales de la Empresa.”</i>	
CAUSA:	No hubo delegación de funciones por parte de la administración a otros funcionarios para que controlen y supervisen el cumplimiento de los manuales establecidos en la empresa.	
EFECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Demora en el cumplimiento de las actividades - Desperdicio de tiempo y recursos - Errores en las operaciones realizadas 	
CONCLUSIÓN:	La administración de la empresa, para el desenvolvimiento de sus actividades administrativas y operativas, dictó varios manuales para documentar los procesos de la entidad, a pesar de que se han dado a conocer a los empleados los manuales de acuerdo a sus funciones, no las cumplen, así mismo, la administración de la empresa no controla el cumplimiento de dichos manuales, y tampoco se ha diseñado planes alternativos o correctivos para estos casos, lo que provoca demora en las actividades, desperdicios de recursos y tiempo, así como errores en las operaciones realizadas	
RECOMENDACIONES:		
Administrador:		
<ul style="list-style-type: none"> • Asignará personal que se encargue del control y seguimiento del cumplimiento de los manuales establecidos. • Programará la realización de controles periódicos sobre el cumplimiento de los manuales y en caso de inobservancia tomar las acciones correctivas • Dispondrá la formulación de un programa de capacitación y motivación que consista en que todo el personal de la empresa cumplan a cabalidad con los manuales establecidos y en caso de que no lo hagan o lo incumplan aplicar sanciones a los responsables. 		
REALIZADO POR: ANDREA ONCE BARRERA REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F		

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 9
TÍTULO:	LOS ACTIVOS FIJOS DE LA EMPRESA SE ENCUENTRAN CODIFICADOS LO QUE PERMITE SU CONTROL OPORTUNO	
CONDICIÓN:	Los activos fijos de la empresa se encuentran cuantificados de manera razonable como producto de la implementación de las NIIF Y NIC en la entidad, la misma que se encontró a cargo de la firma consultora “CONFATEL” y “MACROINGENIERIA”.	
CRITERIO:	Según el manual de propiedad, planta y equipo establecido por la empresa y por otra parte la Norma Internacional de Contabilidad, NIC 16, establecen respecto a los activos fijos lo siguiente: <i>“El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de propiedades, planta y equipo, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la entidad tiene en sus propiedades, planta y equipo, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión. Los principales problemas que presenta el reconocimiento contable de propiedades, planta y equipo son la contabilización de los activos, la determinación de su importe en libros y los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos”¹⁶</i>	
CAUSA:	Debido al compromiso gerencial respecto a la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad, se lleva un adecuado control de los activos fijos que posee la empresa, conocer su vida útil, depreciaciones, su valoración en el mercado y qué clase de uso se le está dando a cada bien.	
EFECTO:	Conocimiento total de los activos fijos en aspectos de su localización, disponibilidad, contabilización, uso, así como su custodia y responsables.	
CONCLUSIÓN:	Los directivos de la empresa están dando cumplimiento a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), generando el proceso de implementación de las mismas en la empresa, los mismos que aseguran y dan fe que los activos de “Lácteos San Antonio C.A.” se encuentran cuantificados razonablemente, de manera que los directivos tienen un conocimiento total de sus activos fijos en todos sus aspectos.	
RECOMENDACIONES:		
Al Gerente:		
<ul style="list-style-type: none"> Continuará apoyando al Área Financiera en todo lo referente a la información requerida para la implementación de las NIIF Y NIC en la empresa. 		
Contador General:		
<ul style="list-style-type: none"> Realizará verificaciones y actualizaciones periódicas para mantener seguridad y confiabilidad de la información de los activos fijos 		
REALIZADO POR:		ANDREA ONCE BARRERA
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F

¹⁶ www.intelecto.com.ec/wp-content/themes/intelecto/descarga-niif/NIC/NIC-16-Propiedades-Planta-y-Equipo.pdf

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 10
TÍTULO:	LA EMPRESA CUMPLE A CABALIDAD CON TODOS LOS CONTROLES DE CALIDAD DEL PRODUCTO	
CONDICIÓN:	Los directivos de la empresa son estrictos al hacer cumplir a todo el personal los diferentes controles y normas de calidad de todos los productos.	
CRITERIO:	Según las normas ISO 22000, las cual definen y especifican los requerimientos para desarrollar e implantar Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria, Normas INEN, Decreto Ejecutivo 3253 que es un Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura Ecuatoriana.	
CAUSA:	La alta dirección de Lácteos San Antonio C.A. quiere llegar a los ecuatorianos ofreciendo productos de calidad insuperable, para lo cual ha implementado procesos de control de calidad.	
EFECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción en los clientes, - Buena imagen de la empresa y, - Acaparar cada día más nichos de mercado en el Ecuador 	
CONCLUSIÓN:	Lácteos San Antonio quiere llegar los ecuatorianos ofreciendo productos de calidad insuperable, es por ello que son estrictos al cumplir con todas las normas y controles de calidad de los diferentes productos que ofrecen, apegándose a las normas que las rigen, y mediante la implementación de las normas ISO 22000 la cual define y especifica los requerimientos para desarrollar e implantar Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria, entre otras, lo cual conlleva a que sus clientes estén satisfechos lo que genera una buena imagen de la empresa y acaparar cada día más mercado.	
RECOMENDACIONES:		
Al Gerente:		
<ul style="list-style-type: none"> • En coordinación con los jefes de producción y calidad establecerán programas de mejora continua, manteniéndose actualizados de forma permanente en los avances tecnológicos 		
Jefe de Gestión de Calidad y Producción:		
<ul style="list-style-type: none"> • Se le recomienda que continúe realizando su trabajo como lo ha venido haciendo puesto que los resultados del mismo demuestran la calidad de profesionales con el que cuenta la empresa. • Realizará diferentes estudios e investigaciones para continuar con la mejora e innovación de la calidad de los productos de Lácteos San Antonio C.A. 		
REALIZADO POR:		ANDREA ONCE BARRERA
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 11
TÍTULO:	LA PÁGINA WEB ES UNA TARJETA DE PRESENTACIÓN DIGITAL PARA UNA EMPRESA	
CONDICIÓN:	La empresa “Lácteos San Antonio C.A.” cuenta con la página web, sin embargo no se actualiza de forma constante de acuerdo a la tecnología virtual actual, no permitiendo a sus clientes para que obtengan información veraz y oportuna de una manera fácil, cómoda y rápida	
CRITERIO:	La cultura de comunicación de nuestra sociedad hoy en día, prácticamente se basa en el internet por lo que es necesaria la constante actualización de la información que se expone en la página web de la empresa.	
CAUSA:	La administración de la empresa no ha dispuesto la actualización de la página web, también se debe a la falta de tiempo del Ing. de Sistemas de la empresa para realizar esta actividad, puesto que está saturado de trabajo.	
EFFECTO:	Al no contar con el personal y tiempo necesario, para la constante actualización de la página web, la empresa no puede brindar información oportuna, clara, sencilla y sobre todo el cliente está limitado al obtener información veraz y confiable de la misma.	
CONCLUSIÓN:	La empresa Lácteos San Antonio C.A. brinda un acceso web a sus clientes, sin embargo no puede llegar a ellos de una manera fácil, oportuna y cómoda, porque no existe la actualización constante de la misma, lo que provoca limitar la información de la organización y los productos que ofrecen, a los clientes y proveedores.	
RECOMENDACIONES:		
Administrador:		
<ul style="list-style-type: none"> • Dispondrá al personal competente de sistema o la contratación de servicios especializados, para realizar esta actividad puesto que este medio posee una gran la influencia para el desarrollo y crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional. 		
Jefe de Sistemas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizará una planificación total de sus actividades para cumplir con las actualizaciones necesarias cuando se requieran puesto que la web es una herramienta clave de la empresa en esta época. 		
REALIZADO POR: ANDREA ONCE BARRERA		
REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F		

	<h2 style="color: blue;">LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.</h2>	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 12
TÍTULO:	LA PRIORIDAD DE LA EMPRESA ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
CONDICIÓN:	<p>Bajo la premisa de que no hay mejor publicidad que la de un cliente satisfecho, la empresa cumple esta política: “el cliente siempre tiene la razón”, por lo que brinda una atención de primera al cliente, dando cumplimiento con la normatividad ISO en relación a la Política de Calidad.</p>	
CRITERIO:	<p>Según Manual de seguimiento y control de atención al cliente, Manual de Atención, Quejas y Reclamos de clientes y Manual de Atención de Consultas indican:</p> <p>El objetivo de la organización es asegurar que la atención recibida por el Cliente de parte del personal de sea ágil, oportuna y efectiva, además brindándoles una atención cordial, amable y atenta.</p>	
CAUSA:	<p>La empresa pretende dentro de su Visión, ser una de las mejores a nivel nacional e internacional, por lo cual ha dictado una política de calidad que permite seguir alcanzando esa meta.</p>	
EFFECTO:	<p>Lácteos San Antonio C.A. cada día se apodera de más mercado a nivel nacional, cubriendo sus necesidades y manteniendo satisfechos a sus clientes, a través de brindar productos de calidad.</p>	
CONCLUSIÓN:	<p>Según los manuales de procesos establecidos, la atención de primera al cliente es primordial porque se pretende alcanzar la excelencia y ser una de las mejores empresas a nivel nacional e internacional, el efecto de todo esto es que Lácteos San Antonio C.A. cada día se apodera de más mercado, manteniendo satisfechos a sus clientes y brindado una calidad de primera, cumpliendo las necesidades y expectativas del cliente.</p>	
RECOMENDACIONES:		
Gerente General <ul style="list-style-type: none"> • Seguirá con esta política puesto que se están obteniendo buenos resultados. • Creará un buzón donde los clientes puedan expresar sus quejas y sugerencias 		
REALIZADO POR:		ANDREA ONCE BARRERA
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 13
TÍTULO:	UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN UNA EMPRESA AYUDA AL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONTROLES INTERNOS.	
CONDICIÓN:	No cuenta con un departamento de Auditoría Interna, para evaluar las actividades de control interno, tanto financiero, operativo, de gestión y de gestión de la calidad, tomando está última actividad la Unidad de Gestión de Calidad.	
CRITERIO:	El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como: <i>“una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”</i> ¹⁷	
CAUSA:	La administración no ha considerado la conformación de un Departamento de Auditoría Interna en la empresa porque periódicamente se realizan Auditorías Externas de Calidad y no se ha visto necesario implantar dicho departamento para mayor control de la misma.	
EFECTO:	La empresa al no tener un Departamento de Auditoría Interna, la administración no puede evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos señalados por la empresa, en los ámbitos financieros, administrativos, operativos y de gestión.	
CONCLUSIÓN:	Lácteos San Antonio no cuenta con un departamento de Auditoría Interna por que periódicamente se realizan auditorías externas y no se ha visto necesario implantar dicho departamento para mayor control de la empresa, sin embargo al no contar con tal departamento la administración no puede evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos señalados en otras áreas.	
RECOMENDACIONES:		
Gerente General		
<ul style="list-style-type: none"> • Considerar la posibilidad de implementar el departamento de control interno para comprender el examen y la evaluación de los controles establecidos y de su eficacia para alcanzar los objetivos. 		
REALIZADO POR: ANDREA ONCE BARRERA		
REVISADO POR: ING. FRANKLIN ORTIZ F		

¹⁷ www.wikilearning.com/monografia/auditoria_interna-definiciones_y_objetivos/11489-2

	LÁCTEOS “SAN ANTONIO” C.A.	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT Nro. 14
TÍTULO:	LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS POR LOS AUDITORES EXTERNOS SON APLICADAS EN LA EMPRESA	
CONDICIÓN:	Los funcionarios competentes de las distintas unidades gerenciales y operativas, cumplen con las recomendaciones que les han sido efectuadas en auditorías externas de calidad, lo cual permite el fortalecimiento institucional, para seguir con el proceso de mejora continua.	
CRITERIO:	Según las Normas de Auditoría y según el auditor externo de ISO	
CAUSA:	Debido al apoyo gerencial respecto a la mejora continua, siempre se toman en cuenta las recomendaciones que los auditores externos realizan para mejorar constantemente la calidad de los productos y cumplir con los requisitos necesarios para trabajar de manera efectiva.	
EFFECTO:	Excelente calidad del producto, proveedores y clientes satisfechos y lo más importante es el prestigio y buen nombre que gana “Lácteos San Antonio C.A.”	
CONCLUSIÓN:	Al cumplir con las recomendaciones que los auditores externos realizan, los clientes y proveedores estarán satisfechos en trabajar con esta empresa, “Lácteos San Antonio C.A.” gana más prestigio y mejora la calidad de los diferentes productos que ofrece.	
RECOMENDACIONES:		
Gerente General		
<ul style="list-style-type: none"> • Seguirá poniendo en práctica todas las recomendaciones que se dan como resultado de las auditorías externas para continuar con una mejora constante de la empresa en lo que se refiere a su administración y producción. 		
REALIZADO POR:		ANDREA ONCE BARRERA
REVISADO POR:		ING. FRANKLIN ORTIZ F.

CAPÍTULO IV

INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

- Formulación del Informe final de la evaluación de control interno

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se elaborará el informe dirigido al Gerente General, el cual constará de una introducción general del trabajo realizado, la misma que será respaldada con una carta de control interno seguidamente presentaremos los conceptos básicos del control interno y sus componentes y finalmente se describirán los resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.
INFORME SOBRE EVALUACIÓN
DEL CONTROL INTERNO
PERIODO 2010

Cuenca - Ecuador

Asunto: Carta de Control Interno

Cuenca, 6 de Abril del 2010

Señor

GERENTE GENERAL DE LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

Presente

De mis consideraciones:

Hemos realizado la Evaluación del Sistema de Control Interno de la Compañía LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A., al 31 de diciembre del 2010, con el objeto de establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno aplicados en la Empresa. Para lo cual aplicamos las Normas Internacionales de Auditoría y Normas de Ecuatorianas de Auditoría.

Nuestro estudio y evaluación de control interno, nos permitió además, para expresar una opinión sobre la gestión de la empresa y no tiene por objeto detectar todas las debilidades que pudiesen existir en el control interno, pues fue realizada a base de pruebas selectivas de la información y documentación sustentatoria a las actividades ejecutadas. Sin embargo esta evaluación reveló ciertas condiciones reportables, que pueden afectar a la gestión de la administración de la empresa LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

Las principales condiciones reportables que se detallan a continuación, se encuentran descritas en los comentarios y recomendaciones.

Atentamente,

f) Johanna Flores Molina

f) Andrea Once Barrera

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL CONTROL INTERNO A DICIEMBRE DEL 2010

INTRODUCCIÓN

Hemos realizado una evaluación del control interno en el Lácteos San Antonio C. A., basándonos en el método del COSO I y en las normas del control interno debido a la importancia que representa en cualquier organización, ya que ayuda al fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos misionales con eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y acatamiento de las leyes y reglamentos.

Como primer punto, se ha realizado el conocimiento preliminar de la empresa con una visita a las instalaciones teniendo una entrevista con el Ing. Juan Carlos Romero, Gerente de Gestión de Calidad, así se llegó a formular un cuestionario donde se mencionan los componentes del COSO I que son: Ambiente de Control, Valoración del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo. El cuestionario nos ayudó para realizar los gráficos e interpretar el nivel de confianza que tiene el control interno en Lácteos San Antonio C.A.

Continuando con el análisis, se ha establecido los hallazgos más significativos de la institución generando comentarios, conclusiones y recomendaciones de cada uno.

Finalmente, se ha elaborado el informe final que está dirigido a la máxima autoridad de la organización, mismo que será revisado y aprobado.

CONTROL INTERNO

CONCEPTO: *Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. (Según Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas)*

OBJETIVOS:

- Determinar la eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Comprobar la confiabilidad de la elaboración de información contable.
- Verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

ALCANCE

El alcance de la evaluación del control interno de Lácteos San Antonio C.A. comprende el año 2010 y abarca la totalidad de las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la empresa, según las tareas que estos desarrollan, el ambiente, los riesgos, la información y comunicación y por último la supervisión y monitoreo.

COMPONENTES

Los componentes del Control Interno aplicado en Lácteos San Antonio C.A, corresponden a los siguientes:

1. Ambiente de Control
2. Valoración del Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo

Ambiente de control

El ambiente de control y trabajo, establece el tono de una organización, teniendo influencia en la conciencia que tenga el personal sobre el control. Es el fundamento para todos los componentes de control interno, dando disciplina y estructura.

Los elementos del entorno de control son:

- (1) La integridad personal y profesional y los valores éticos de la gerencia y el resto del personal;
- (2) Competencia;
- (3) La filosofía de la dirección y el estilo gerencial
- (4) Estructura organizacional;
- (5) Políticas y prácticas de recursos humanos.

Valoración del riesgo

La valoración del riesgo es el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la Organización, para determinar una respuesta apropiada.

Considera los riesgos y niveles en que estos se ubican en el cumplimiento de sus específicas funciones bajo el contexto de la planificación, lo cual le ha restado potencialmente configurar una planificación estratégica sistémica en el cumplimiento de sus objetivos.

Actividades de control

Las actividades de control son políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos y lograr los objetivos de la organización.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades de control de detección y prevención muy diversas como por ejemplo:

1. Procedimientos de autorización y aprobación;
2. Segregación de funciones (autorización, procesamiento, archivo, revisión);
3. Controles sobre el acceso a recursos y archivos;
4. Verificaciones;
5. Conciliaciones;
6. Revisión de desempeño operativo;
7. Revisión de operaciones, procesos y actividades;
8. Supervisión (revisiones y aprobaciones, dirección y capacitación).

Información y Comunicación

Los sistemas de información implican actividades de control de tipo específico, siendo generales y de aplicación.

Una precondition para que la información de transacciones y hechos sea confiable y relevante, es archivarla rápidamente y clasificarla correctamente. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada de una manera y en cierto límite de tiempo que permita que el personal lleve a cabo su control interno y sus otras responsabilidades, para ejecutar todos los objetivos de control interno.

Los sistemas de información producen reportes que contienen información operacional, financiera y no financiera, relacionada con el cumplimiento y que hace posible que las operaciones se lleven a cabo y se controlen.

Supervisión y Monitoreo

Tiene una relación directa con la evaluación que se realiza a los demás componentes, esto es a través de una evaluación de su aplicación mediante la cual se puede determinar la bondad de su aplicación a las actividades de la empresa y si se requiere de cambios en los procedimientos o procesos de las actividades administrativas u operativas, lo que se llamaría un monitoreo sobre la calidad y cantidad de proyectos ejecutados básicamente.

EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

AMBIENTE DE CONTROL

Los directivos tienen claro que desean lograr, sin embargo necesitan definir claramente un plan estratégico institucional

Basándonos en la norma de control interno MISIÓN, OBJETIVOS Y POLITICAS establece que:

“La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales. Dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecede para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir el encolumnamiento de las acciones organizacionales en la persecución de aquéllos”.¹⁸

La empresa no cuenta con un plan estratégico institucional puesto que no se ha formado un equipo de trabajo para establecer dicho plan donde se detalle concretamente los objetivos y metas de la empresa, causando problemas en definir las estrategias y acciones para los mismos, además los directivos de la empresa no podrán controlar a los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos porque ellos no tienen conocimiento.

RECOMENDACIÓN Nro. 1:

Gerente General:

- Implementar un plan estratégico general de la empresa donde se detalle las metas, objetivos, estrategias, planes de acción y tiempos para su cumplimiento.

¹⁸ http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

Jefes de áreas de Producción, Calidad, Financiero y Recursos Humanos:

- Identificar los objetivos específicos de su área para mejorar su funcionamiento con ayuda del personal recibiendo recomendaciones y sugerencias.

Es importante que los valores éticos se fomenten en una empresa y se vean reflejados en un código de ética.

Según norma de control interno INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS, establece:

“La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.”¹⁹

Se ha determinado que el personal de la empresa no cuenta con un código de ética donde se establezca las conductas aceptables o normas básicas a seguir, puesto que no se ha formado un equipo de trabajo que plasme en un documento claro y conciso los valores y comportamientos éticos que debe manejar el personal de la empresa, teniendo como efecto, conflictos en determinar si el personal está actuando con principios éticos, así como la falta de compromiso por parte de ellos a seguir normas éticas en la empresa.

RECOMENDACIÓN Nro. 2:**Gerente General:**

- Formará un equipo de trabajo que se encargue de diseñar un código de ética que maneje todo el personal de la empresa.

Jefes de Producción, Financiero, Recursos Humanos, Calidad:

- Incentivará y controlará el cumplimiento del código de ética propuesto por el equipo de trabajo encargado.

¹⁹ http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

El cumplimiento del manual del proceso de reclutamiento y selección del personal ayudará a la empresa a identificar a candidatos capacitados que se ajusten al perfil de los puestos de trabajo.

El Manual de Recursos Humanos, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN de Personal, indica que se administrará y alimentará la base de datos de aspirantes tanto internos como externos, se obtendrá y evaluará las hojas de vida, se difundirá a los empleados el reclutamiento interno mediante mail o carteleras, se realizará entrevistas, pruebas técnicas y se llenarán los formularios diseñados para este proceso, sin embargo los responsables del mismo no cumplieron con las disposiciones contenidas este manual pues las designaciones son directas por disposición del socio mayoritario, además los jefes de área no anticipan con un tiempo considerable el requerimiento de personal, lo que provoca contratar personal que no se ajusta con el perfil del puesto de trabajo, lo que genera desperdicio de recursos hasta que aprenda las tareas a cumplir, así como también se da una desigualdad de los candidatos en los concursos.

RECOMENDACIÓN Nro. 3:

Gerente General:

- Dispondrá el cumplimiento del manual de procesos del área de Recursos Humanos.
- Revisará los formularios llenados en el proceso de selección del personal, a fin de seleccionar a los aspirantes que cumplan con el perfil y requerimiento de la empresa.

Jefes de Recursos Humanos:

- Planificará los concursos de vacantes en relación con el manual establecido.
- Empezará el proceso de reclutamiento y selección de personal con el formulario RHH-FOR-001 “Requisición de Personal” entregado por los jefes de área.

Una adecuada delegación de funciones ayudará a la empresa a mejorar su funcionamiento y a comprometer a sus empleados a cumplir con sus deberes, responsabilidades y obligaciones.

Guiándonos en la norma de control interno ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, que establece:

“Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos. El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos. Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.”²⁰

Hemos analizado que no existe una adecuada delegación de funciones en el área administrativa y pocos empleados operativos conocen del manejo de ciertas máquinas, lo que motiva acumulación de tareas, exceso de responsabilidades y dificultad en reemplazar al personal, al considerarse como indispensables, puesto que no se ha realizado la asignación de autoridad y responsabilidad a empleados de cargos inferiores, además escasos son los manuales e instructivos que indiquen las funciones que deben cumplir en los diferentes puestos de trabajo y, con referencia al personal operativo, falta capacitación en el manejo de la maquinaria.

²⁰ http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

RECOMENDACIÓN Nro. 4:

Gerente General:

- Dispondrá la revisión de los manuales donde se describan los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir, a fin de actualizarlos.

Jefes de área de Administración:

- Delegarán funciones a sus subordinados para que se responsabilicen y cumplen con los objetivos de cada área y así poder controlar sus actividades según los resultados, como herramienta de descargo de responsabilidades y ayuda al nivel directivo.

Jefe de Producción:

- Solicitará la capacitación de personal encargado del manejo de la maquinaria, extendiéndose a otros, con lo que se conseguirá prever.

El personal de las áreas de calidad y producción participa otorgando recomendaciones y observaciones en cuanto al producto y su elaboración

En el área de Calidad y Producción se practica la norma de control interno Participación de Empleados puesto que los jefes obtienen información de las observaciones encontradas en los procesos productivos por sus subordinados, así como también hacen útil las recomendaciones otorgadas por ellos, teniendo como efecto, mayor información de los eventos que suceden en el área de producción, incremento de la confianza de los trabajadores y agilidad en responder a cualquier acontecimiento.

RECOMENDACIÓN Nro. 5:

Gerente General:

- Creará una política que motive la participación de empleados en todas las áreas de la empresa en compartir sus observaciones y puntos de vista dentro del proceso de mejora continua.

Director de Planta y Jefe de Gestión de Calidad:

- Continuará recibiendo recomendaciones y observaciones del personal de su área.
- Atenderá de manera inmediata los eventos que se presenten, priorizando su nivel de importancia

VALORACIÓN DEL RIESGO

El cumplimiento del plan de riesgos establecido por los jefes de área ayuda a los directivos de la empresa a analizarlos y prevenir su ocurrencia.

La empresa cuenta con un Plan de Riesgos creado por los jefes de cada área, donde se determinan los factores físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales y riesgos de accidentes mayores, con relación a su probabilidad de ocurrencia, gravedad de daño, vulnerabilidad y estimación de riesgos. Sin embargo no existe una supervisión de su cumplimiento por parte de los directivos, ya que no han diseñado un programa para ello, por lo tanto no conocen los factores que tienen mayor probabilidad de daño y un alto riesgo, y su ocurrencia causaría pérdidas de recursos humanos, materiales y económicos para la empresa.

RECOMENDACIÓN Nro. 6:**Gerente General:**

- Establecerá un programa para dar seguimiento al cumplimiento y desarrollo del plan de riesgos de la empresa.

Administrador, Jefes de Laboratorio, Gestión de Calidad, Compras, Ventas, Logística, Sistemas, Recursos Humanos, Mantenimiento, Secado

- Entregarán informes del cumplimiento y desarrollo del plan de riesgos establecido.
- Recibirán ayuda del personal para el análisis de los factores, su probabilidad de ocurrencia, daño, vulnerabilidad y riesgo.

La administración de riesgos ayudará al personal de la empresa a identificar, calificar, evaluar, responder y supervisar los riesgos que se presenten.

Basándonos en la teoría de la Administración de Riesgos que *“es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos”*²¹, encontramos que el personal de Lácteos San Antonio no ha utilizado metodologías para identificar, calificar, evaluar, tomar medidas y supervisar los eventos que afectarían a la empresa, ya que los directivos confían en su experiencia y percepción, por lo tanto no ha contratado personal capacitado que se encargue específicamente del tratamiento de éstos, lo cual tiene como consecuencia, el desconocimiento de las medidas a tomar cuando se presente un riesgo y la disponibilidad de fondos que cuenta la empresa para cubrirlo.

RECOMENDACIÓN Nro. 7:

Gerente General:

- Utilizará los principios de la Administración de Riesgos en la empresa, como guía para el tratamiento de los mismos.
- Contratará personal capacitado que desarrolle el proceso.
- Integrará en la identificación de riesgos al personal.

ACTIVIDADES DE CONTROL

La empresa, para el buen desenvolvimiento de sus actividades establece políticas y manuales.

Basándonos en el Manual de Responsabilidades y Procedimientos, del Proceso de Gestión Gerencial, COMITÉ DIRECTIVO, indica:

²¹ MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Colombia, 2006, primera edición, pág. 41

“Establecer las directrices para el eficiente funcionamiento de la Empresa, realizar seguimiento mensual de la planificación por cada Área a nivel Gerencial, y diseñar planes alternativos y correctivos en caso de ser necesario. Dicta las políticas generales de la Empresa.”²²

Se determinó que los directivos de la empresa dispusieron la formulación de guías de procedimientos a todo nivel, sin embargo los manuales no son aplicados completamente a pesar de que éstos se dieron a conocer a todos los empleados, tampoco se efectuó el control en cuanto a su cumplimiento en cada actividad de la empresa, dado que no hubo delegación de funciones por parte de la administración a otros funcionarios para que controlen y supervisen el cumplimiento de estos manuales, provocando demora en las actividades, desperdicio de tiempo, recursos y errores en las operaciones realizadas.

RECOMENDACIÓN Nro. 8:

Administrador:

- Asignará personal que se encargue del control y seguimiento del cumplimiento de los manuales establecidos.
- Programará la realización de controles periódicos sobre el cumplimiento de los manuales, y en caso de inobservancia tomar las acciones correctivas.
- Dispondrá la formulación de un programa de capacitación y motivación que consista en que todo el personal de la empresa cumplan a cabalidad con los manuales establecidos y en caso de que no lo hagan o lo incumplan aplicar sanciones a los responsables.

Los Activos Fijos de la empresa se encuentran codificados, lo que permite su control oportuno.

Los activos fijos de la empresa se encuentran cuantificados de manera razonable como producto de la implementación de las NIIF y NIC en la entidad, la misma que

²² Manual De Responsabilidades Y Procedimientos, Del Proceso De Gestión Gerencial – COMITÉ DIRECTIVO

se encontró a cargo de la firma consultora “CONFATEL” y “MACROINGENIERIA”. Tomando como guía el manual de propiedad, planta y equipo establecido por la empresa y por otra parte la Norma Internacional de Contabilidad, NIC 16, establecen respecto a los activos fijos lo siguiente:

*El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de Propiedades, Planta y Equipo, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la entidad tiene en sus propiedades, planta y equipo, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión. Los principales problemas que presenta el reconocimiento contable de propiedades, planta y equipo son la contabilización de los activos, la determinación de su importe en libros y los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos.*²³

Debido al compromiso gerencial respecto a la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad, se lleva un adecuado control de los activos fijos que posee la empresa, su vida útil, depreciaciones, su valoración en el mercado y qué clase de uso se le está dando a cada bien, teniendo como resultado el conocimiento total de los activos fijos en aspectos de su localización, disponibilidad, contabilización, uso, así como su custodia y responsables.

RECOMENDACIÓN Nro. 9:

Gerente General:

- Continuará apoyando al personal del Área Financiera en todo lo referente a la información requerida para la implementación de las NIIF y NIC en la empresa.

Contador General:

- Realizará verificaciones y actualizaciones periódicas para mantener seguridad y confiabilidad de la información de los activos fijos.

²³ www.intelecto.com.ec/wp-content/themes/intelecto/descarga-niif/NIC/NIC-16-Propiedades-Planta-y-Equipo.pdf

La empresa cumple a cabalidad con todos los controles de calidad del producto

Los directivos de la empresa son estrictos al hacer cumplir al personal las normas ISO 22000, las cuales definen y especifican los requerimientos para desarrollar e implantar Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria, Normas INEN, así como también el Decreto Ejecutivo 3253 que es un Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura Ecuatoriana, debido a que quieren llegar a los ecuatorianos ofreciendo productos de calidad insuperable, para lo cual, ha implementado procesos de control de calidad, teniendo como efecto la satisfacción en los clientes, buena imagen de la empresa y acaparar cada día más nichos de mercado.

RECOMENDACIÓN Nro. 10:

Gerente General:

- En coordinación con los jefes de Producción y Calidad, establecerán programas de mejora continua, manteniéndose actualizados de forma permanente en los avances tecnológicos.

Jefes de Calidad y Producción:

- Se les recomienda que continúen realizando su trabajo como lo ha venido haciendo, puesto que los resultados del mismo demuestran la calidad de profesionales con el que cuenta la empresa.
- Realizarán diferentes estudios e investigaciones para continuar con la mejora e innovación de la calidad de los productos de Lácteos San Antonio C.A.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La página web es una tarjeta de presentación digital para una empresa.

Tomando en cuenta que la cultura de comunicación de nuestra sociedad hoy en día, prácticamente se basa en el internet, es necesaria la constante actualización de la información que se expone en la página web de las empresas. Hemos observado que “Lácteos San Antonio C.A.” cuenta con la página web, sin embargo, no se actualiza

de forma constante de acuerdo a la tecnología virtual actual, no permitiendo a sus clientes obtener información veraz y oportuna de una manera fácil, cómoda y rápida. Esto se debe a la falta de tiempo del Jefe de Sistemas para realizar esta actividad, puesto que está saturado de trabajo y a la administración de la empresa porque no ha dispuesto la constante actualización de la página web.

RECOMENDACIÓN Nro. 11:

Administrador:

- Dispondrá al personal competente de sistemas o la contratación de servicios especializados, para realizar esta actividad, puesto que este medio posee una gran influencia para el desarrollo y crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional.

Jefe de Sistemas:

- Realizará una planificación total de sus actividades para cumplir con las actualizaciones necesarias cuando se requieran, puesto que la web es una herramienta clave de toda empresa en esta época.

La prioridad de la empresa es la satisfacción del cliente

Lácteos San Antonio C. A., cada día se apodera de más mercado, cubriendo sus necesidades y manteniendo satisfechos a sus clientes, brindando productos de calidad, debido a que se encuentran bajo la premisa de que no hay mejor publicidad que la de un cliente satisfecho. La empresa cumple la política: “el cliente siempre tiene la razón”, por lo que da una atención de primera al cliente, dando cumplimiento a la normativa ISO en relación a la política de calidad, además cuenta con Manual de Seguimiento y Control de Atención, Manual de Atención, Quejas y Reclamos y Manual de Atención de Consultas, cuyo objetivo es asegurar que la atención recibida por el cliente de parte del personal sea ágil, oportuna y efectiva, de forma cordial, amable y atenta, puesto que la organización pretende dentro de su visión, alcanzar la excelencia y ser una de las mejores a nivel nacional e internacional.

RECOMENDACIÓN Nro. 12:

Gerencia General:

- Seguirá con esta política puesto que se están obteniendo buenos resultados.
- Creará un buzón donde los clientes puedan expresar sus quejas y sugerencias.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Un departamento de Auditoría Interna en una empresa ayuda al cumplimiento de sus objetivos mediante la aplicación de controles internos.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como: *“una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”*²⁴, por lo que, es importante mencionar que Lácteos San Antonio C.A. no cuenta con un departamento de Auditoría Interna, debido a que los directivos están aplicando las normas ISO 22000 y por otra parte se realizan auditorías externas de forma periódica, razón por la cual no se ha visto necesario implantar dicho departamento, sin embargo al no contar con el mismo no se puede evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos señalados por la empresa en otras áreas.

RECOMENDACIÓN Nro. 13:

Gerente General:

- Considerar la posibilidad de implementar el departamento Auditoría Interna que se encargue de la evaluación del control interno para medir la eficacia para alcanzar los objetivos.

²⁴ www.wikilearning.com/monografia/auditoria_interna-definiciones_y_objetivos/11489-2

Las recomendaciones realizadas por los auditores externos son aplicadas en la empresa.

Considerando las normas de auditoría y al auditor externo de ISO, el personal competente de las distintas unidades gerencial y operativas, cumplen con la recomendaciones que les han sido efectuadas en auditorías externas de calidad, lo cual permite el fortalecimiento institucional siguiendo el proceso de mejora continua, gracias al apoyo gerencial para mejorar constantemente la calidad de los productos y cumplir con los requisitos necesarios para trabajar de manera efectiva, consiguiendo excelente calidad del producto, proveedores y clientes satisfechos y lo más importante es el prestigio y buen nombre que se atribuye a “Lácteos San Antonio C.A.”

RECOMENDACIÓN Nro. 14:

Al Gerente:

- Seguirá poniendo en práctica todas las recomendaciones que se dan como resultado de las auditorías externas para continuar con una mejora constante de la empresa en lo que se refiere a su administración y producción.

CONCLUSIONES

Después de analizar varios conceptos de control interno podemos decir que es un proceso integrado a las diferentes actividades de una empresa, los cuales son implementados por los directivos y el resto del personal de la entidad con el objeto de lograr eficiencia y eficacia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera cumpliendo con las leyes y reglamentos establecidos. Brindando seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa. Es importante recalcar que el control interno no es un fin, si no es el medio para alcanzar un fin.

Mediante el modelo del informe COSO I, pudimos realizar la evaluación del control interno institucional de la empresa “Lácteos San Antonio C.A.” a diciembre del 2010. Realizamos varias actividades in situ para lograr este objetivo. Entre éstas están un diagnóstico de control interno institucional, en donde tuvimos la oportunidad de visitar las instalaciones de la empresa. Seguidamente realizamos la evaluación del Control Interno a través de cuestionarios y entrevistas a directivos claves sobre temas globales de la Empresa, información que fue documentada para respaldar los aspectos más significativos de la misma, determinando de este modo las evidencias expresadas en los hallazgos (condición, criterio, causa y efecto) a través de los papeles de trabajo y finalmente formulamos el informe de evaluación del control interno, que contiene conclusiones y recomendaciones de cada hallazgo.

Una vez realizado el trabajo se ha concluido que “Lácteos San Antonio C.A.” tiene un 68% de nivel de confianza ubicándose en un promedio moderado, lo que indica que cumplimos con el objetivo de la monografía, que fue realizar la evaluación de esta empresa. Se ha realizado varias recomendaciones de los aspectos que consideramos más importantes para que este nivel de confianza se incremente. Es por eso que creemos necesaria la aplicación de todas las recomendaciones descritas en el informe.

Se ha cumplido con los objetivos establecidos en el proyecto, de aplicar las técnicas de evaluación en la empresa Lácteos San Antonio C.A. y formular el informe con recomendaciones para mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Eco. Teodoro Cubero, Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental.
- FRANKLIN F. Enrique, Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura, Editorial Mc. GRAWHILL, México 1997
- Franklin F. Enrique Benjamín (2003), Auditoría Administrativa. Gráficas Monte Albán S.A. De C.V., México, D.F., México.
- Ing. Franklin Ortiz F., Documento del Coso I y Coso ERM.
- Manuales de procedimientos de la empresa “Lácteos San Antonio C.A”
- MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Colombia, 2006, primera edición, pág. 41
- Norma de Control Interno que serán aplicadas en las Entidades y Organismos del Sector Público - Contraloría General del Estado.
- Portal Educativo de las Américas – (<http://www.educoea.org>), Curso Virtual de Auditoría de Gestión
- SAMUEL ALBERTO MANTILLA B. Traductor, control Interno Informe coso sobre administración de riesgos del Emprendimiento, cuarta edición , eco ediciones
- Samuel Alberto Mantilla B., Traductor, Control Interno Informe COSO, Estructura Conceptual Integrada, Tercera Adición, ECOE EDICIONES. Texto Universidad Técnica Particular de Loja, Maestría en Auditorias de Gestión de la Calidad
- www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno
- www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf
- www.intelecto.com.ec/wp-content/themes/intelecto/descarga-niif/NIC/NIC-16-Propiedades-Planta-y-Equipo.pdf
- www.wikilearning.com/monografia/auditoria_interna-definiciones_y_objetivos/11489-2