



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

**CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS**  
**APLICADO EN FIBRO ACERO S.A.**

Tesis de grado previo a la obtención del título  
**MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
CON MENCIÓN EN GERENCIA Y PLANEAMIENTO TRIBUTARIO

Autora: C.P.A. Eleana Moscoso Arévalo

Director de Tesis: Econ. Teodoro Cubero

**CUENCA – ECUADOR**

2011

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres,  
por todo su amor y esfuerzo,  
siendo siempre un ejemplo para mi,  
sin ellos, nada en mi vida hubiera sido igual.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la empresa Fibro Acero S.A. por toda la ayuda, información y colaboración, brindada para la realización de este trabajo, de manera especial a los señores:

Econ. Diego Malo T., Gerente General, por su autorización para este trabajo.

Ing. Geovanny Vintimilla, Gerente Infraestructura, por facilitar el desarrollo de la tesis, tanto por su tiempo, conocimientos y paciencia.

Ing. Diego Rojas, Gerente Operaciones, por su colaboración y ayuda brindada desde el momento que se incorporo a la empresa durante el desarrollo de la tesis.

CPA Diego Cabrera, Auditor Interno, por su apertura y facilitación de información.

Lcdo. Miguel Calle, Gerente de Talento Humano, por su colaboración y consideración para poner en conocimiento a la empresa de la realización de este trabajo.

MBA Gerardo Quito, Director Financiero, por su colaboración y apoyo recibido en la aprobación interna de la tesis, previa a la autorización de gerencia.

## INDICE DE CONTENIDOS

|                                                                           |      |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| Dedicatoria.....                                                          | ii   |
| Agradecimientos.....                                                      | iii  |
| Indice de contenidos .....                                                | iv   |
| Indice de cuadros, gráficos y tablas.....                                 | viii |
| Resumen.....                                                              | x    |
| Abstract.....                                                             | xi   |
| <br>                                                                      |      |
| Introducción.....                                                         | 1    |
| Capítulo I: Aspectos generales de la empresa Fibro Acero S.A.....         | 3    |
| Introducción                                                              |      |
| 1.1 Antecedentes                                                          | 3    |
| 1.2 Objetivos                                                             | 11   |
| 1.3 Organización de la empresa                                            | 23   |
| 1.4 Análisis de los estados económicos financieros de la empresa          |      |
| Fibro Acero S.A.                                                          | 33   |
| Capítulo II: Componentes del Control Interno.....                         | 39   |
| Introducción                                                              |      |
| 2.1 Conceptos                                                             | 39   |
| 2.2 Clasificaciones de los componentes del control interno                | 49   |
| 2.3 Grafico de los componentes del control interno                        | 55   |
| Capítulo III: Ambiente de Control .....                                   | 56   |
| Introducción                                                              |      |
| Programa de trabajo general para el análisis al control interno           |      |
| 3.1 Análisis de los elementos del ambiente de control Fibro Acero S.A.    | 60   |
| 3.1.1 Integridad y valores Éticos                                         | 60   |
| 3.1.2 Filosofía y estilo de la alta dirección Consejo de Administración y |      |
| Comités                                                                   | 61   |
| 3.1.3 Estructura Organizativa                                             | 61   |
| 3.1.4 Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida                        | 62   |
| 3.1.5 Gestión del Capital Humano                                          | 62   |
| 3.1.6 Responsabilidad y Transparencia                                     | 62   |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente Ambiente de Control           | 63 |
| 3.3 Análisis ambiente de control componente Bodega                                       | 69 |
| Capítulo IV: Establecimiento de Objetivos.....                                           | 71 |
| Introducción.                                                                            |    |
| 4.1 Análisis de elementos de establecimientos de objetivos de Fibro Acero S.A.           | 71 |
| 4.1.1 Objetivos Estratégicos                                                             | 71 |
| 4.1.2 Objetivos Específicos                                                              | 72 |
| 4.1.3 Consecución de objetivos                                                           | 74 |
| 4.1.4 Riesgo Aceptado y niveles de tolerancia                                            | 74 |
| 4.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente establecimiento de objetivos. | 75 |
| 4.3 Análisis establecimiento de objetivos componente Bodega                              | 77 |
| Capítulo V: Identificación de Eventos.....                                               | 79 |
| Introducción                                                                             |    |
| 5.1 Análisis de los elementos de identificación de eventos de Fibro Acero S.A.           | 79 |
| 5.1.1 Factores Externos e Internos                                                       | 79 |
| 5.1.2 Identificación de Eventos                                                          | 79 |
| 5.1.3 Categorías de Eventos                                                              | 79 |
| 5.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente identificación de eventos.    | 85 |
| 5.3 Análisis identificación de eventos componente Bodega                                 | 86 |
| Capítulo VI: Evaluación de Riesgos.....                                                  | 88 |
| Introducción                                                                             |    |
| 6.1 Análisis de los elementos de evaluación de los riesgos de Fibro Acero S.A.           | 88 |
| 6.1.1 Estimación de probabilidad de impacto                                              | 88 |
| 6.1.2 Evaluación de Riesgos                                                              | 88 |
| 6.1.3 Riesgos originados por los cambios                                                 | 88 |
| 6.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente evaluación de                 |    |

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Riesgos.                                                                               | 89  |
| 6.3 Análisis evaluación de riesgos componente Bodega                                   | 90  |
| Capítulo VII: Respuesta a los Riesgos.....                                             | 94  |
| Introducción                                                                           |     |
| 7.1 Análisis de los elementos de respuesta a los riesgos de Fibro Acero S.A.           | 94  |
| 7.1.1 Categoría de respuestas                                                          | 94  |
| 7.1.2 Decisión de respuestas                                                           | 94  |
| 7.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente respuesta a los riesgos     | 95  |
| Capítulo VIII: Actividades de control.....                                             | 96  |
| Introducción                                                                           |     |
| 8.1 Análisis de los elementos de las actividades de control Fibro Acero S.A.           | 96  |
| 8.1.1 Integración con las decisiones sobre los riesgos                                 | 96  |
| 8.1.2 Principales actividades de control                                               | 96  |
| 8.1.3 Control sobre los sistemas de información                                        | 96  |
| 8.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente actividades de control      | 97  |
| Capítulo IX: Información y Comunicación.....                                           | 99  |
| Introducción                                                                           |     |
| 9.1 Análisis de los elementos de información y comunicación de Fibro Acero S.A.        | 99  |
| 9.1.1 Cultura de Información en todos los Niveles                                      | 99  |
| 9.1.2 Herramienta para la Supervisión                                                  | 99  |
| 9.1.3 Sistemas Estratégicos e Integrados                                               | 99  |
| 9.1.4 Confiabilidad de la Información                                                  | 99  |
| 9.1.5 Comunicación Interna                                                             | 100 |
| 9.1.6 Comunicación Externa                                                             | 100 |
| 9.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente información y Comunicación. | 101 |
| Capítulo X: Supervisión y Monitoreo.....                                               | 103 |
| Introducción                                                                           |     |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1 Análisis de los elementos de supervisión y monitoreo de Fibro                   |     |
| Acero S.A.                                                                           | 103 |
| 10.1.1 Supervisión Permanente                                                        | 103 |
| 10.1.2 Evaluación Interna                                                            | 103 |
| 10.1.3 Evaluación Externa                                                            | 103 |
| 10.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente supervisión y Monitoreo. | 104 |
| Capítulo XI: Informe Final al control de Recursos y Riesgos Fibro Acero S.A.....     | 106 |
| Introducción                                                                         |     |
| Siglas                                                                               |     |
| Índice                                                                               |     |
| 11.1 Carta de presentación del informe final, conclusiones y Recomendaciones         | 109 |
| 11.2 Capítulo 1 Informe Final: Enfoque del Análisis                                  | 117 |
| 11.3 Capítulo 2 Informe Final: Información de la entidad                             | 118 |
| 11.4 Capítulo 3 Informe Final: Resultados Generales del Análisis                     | 148 |
| 11.4.1 Evaluaciones del control interno Fibro Acero S.A.                             | 148 |
| 11.4.2 Hallazgos del análisis al componente Bodega                                   | 162 |
| 11.5 Capítulo 4 Informe Final: Anexos                                                | 174 |
| 11.5.1 Matriz de riesgos de Bodega en Fibro Acero S.A.                               | 174 |
| 11.5.2 Marcas de Auditoría                                                           | 178 |
| Capítulo XII: Referencias .....                                                      | 179 |
| Glosario                                                                             | 179 |
| Bibliografía                                                                         | 180 |
| Anexos                                                                               | 181 |

## INDICE DE CUADROS GRAFICOS Y TABLAS

### CUADROS

|                                                                |         |
|----------------------------------------------------------------|---------|
| Cuadro 3.1 Programa de trabajo Análisis control interno        | 57...59 |
| Cuadro 3.2 Programa de trabajo Análisis control interno Bodega | 67-68   |
| Cuadro 4.1 Indicadores de gestión bodega                       | 78      |
| Cuadro 6.1 Matriz respuesta ante los riesgos                   | 90-174  |
| Cuadro 11.1 Marcas de Auditoria                                | 178     |

### GRAFICOS

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Gráfico 1.1 Análisis situacional Fibro Acero S.A.                    | 05-79-120 |
| Gráfico 1.2 Análisis interno Fibro Acero S.A.                        | 06-80-121 |
| Gráfico 1.3 Matriz de análisis de clientes                           | 07-81-122 |
| Gráfico 1.4 Matriz de análisis de competidores                       | 08-82-123 |
| Gráfico 1.5 Matriz de análisis de Colaboradores                      | 09-83-124 |
| Gráfico 1.6 Análisis Pest                                            | 10-84-125 |
| Gráfico 1.7 Valores Institucionales Fibro Acero S.A.                 | 13-128    |
| Gráfico 1.8 Matriz estratégica Fibro Acero S.A.                      | 14-73-129 |
| Gráfico 1.9 Matriz estratégica de comercial-marketing                | 15-130    |
| Gráfico 1.10 Matriz estratégica de finanzas                          | 16-131    |
| Gráfico 1.11 Matriz estratégica de operaciones                       | 17-132    |
| Gráfico 1.12 Matriz estratégica talento humano                       | 18-133    |
| Gráfico 1.13 Matriz estratégica cilindros                            | 19-134    |
| Gráfico 1.14 Matriz estratégica calidad                              | 20-135    |
| Gráfico 1.15 Matriz estratégica compras                              | 21-136    |
| Gráfico 1.16 Organigrama funcional Plan estratégico Fibro acero S.A. | 22-137    |
| Gráfico 1.17 Organigrama funcional gerencia general                  | 24-139    |
| Gráfico 1.18 Organigrama funcional gerencia operaciones              | 25-140    |
| Gráfico 1.19 Organigrama funcional gerencia de comercialización      | 26        |
| Gráfico 1.20 Organigrama funcional gerencia finanzas                 | 27        |
| Gráfico 1.21 Organigrama funcional gerencia talento humano           | 28        |
| Gráfico 1.22 Organigrama funcional gerencia manufactura de cocinas   | 29        |
| Gráfico 1.23 Organigrama funcional gerencia manufactura de cilindros | 30        |

|                                                                 |        |
|-----------------------------------------------------------------|--------|
| Gráfico 1.24 Organigrama funcional gerencia jefatura de calidad | 31     |
| Gráfico 1.25 Proceso Fibro Acero S.A.                           | 32-141 |
| Gráfico 2.1 COSO I Control interno- Marco conceptual integrado  | 40     |
| Gráfico 2.2 COSO II –ERM Marco de gestión integral de riesgo    | 41     |
| Gráfico 2.3 Componentes del Control interno                     | 55     |
| Gráfico 3.1 Flujo grama Funcional operaciones                   | 69     |
| Gráfico 3.2 Distribución de bodegas en Fibro Acero S.A.         | 70     |

## TABLAS

|                                                                     |                   |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Tabla 1.1 Estados económicos financieros 2009-2010 Fibro Acero S.A. | 33...35-142...144 |
| Tabla 1.2 Calculo Rotación cuentas por cobrar Fibro Acero S.A.      | 36-145            |
| Tabla 1.3 Análisis Dupont                                           | 36-146            |
| Tabla 1.4 Razones financieras Fibro Acero S.A.                      | 37-146            |
| Tabla 1.5 Estructura de capital Fibro Acero S.A.                    | 37-147            |
| Tabla 1.6 Punto de equilibrio Fibro Acero S.A.                      | 38-147            |
| Tabla 6.1 Matriz riesgos procesos bodega materia prima              | 91-92-175-176     |
| Tabla 6.2 Matriz riesgos procesos bodega producto terminado         | 93-177            |

## **RESUMEN**

El trabajo se desarrollo en la Empresa Fibro Acero S.A.; productora y comercializadora de Cocinas, Cocinetas y Cilindros de Gas, con la marca ECOGAS.

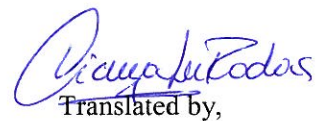
El análisis de control de recursos y riesgos tiene como principales objetivos: impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores en los procesos de producción y administración de esta manera poder realizar el control de gestión efectivo.

El objetivo de esta tesis es analizar el control de recursos y riesgos en la empresa: FIBRO ACERO S.A mediante los ocho componentes del control interno, con la finalidad de presentar el informe final que incluye conclusiones y recomendaciones que ayudaran a mejorar los procesos internos del componente analizado y el control interno de Fibro Acero S.A.

## ABSTRACT

This project is developed in Fibro Acero S.A. Company, which produces and trades Kitchens, Kitchenettes and Gas Cylinders of the brand ECOGAS. The main goals of the control analysis of resources and risks are: to encourage the rational use of strategies; to promote efficiency in the operations; to accomplish the institutional as well as the company's goals; to identify and manage risks; to observe the regulations, and to have a proper tool that will help prevent errors in the production and management processes in order to accomplish an effective management control. The goal of this thesis is to analyze the control of resources and risks of FIBRO ACERO S.A. Company through the eight components of internal control so as to present a final report with conclusions and recommendations that will help improve the internal processes of the components that were analyzed as well as the internal control of Fibro Acero S.A.



  
Translated by,

Diana Lee Rodas

## **INTRODUCCION**

El análisis de control de recursos y riesgos en Fibro Acero S.A. permitirá a la empresa una la aplicación adecuada y efectiva del control interno, determinando conceptos básicos y fundamentos técnicos que sirvan como criterios mínimos para evaluar la calidad de los controles involucrados en cada uno de los ocho componentes básicos del control interno. Se ha puesto énfasis en el ambiente de control que constituye un componente esencial y vital para administración eficiente de las organizaciones.

Existe la necesidad de que las empresas cuenten con objetivos en cada uno de los niveles organizacionales y estos puedan ser enfocados por los administradores para que permitan una gestión de riesgos adecuada.

Las empresas que emplean un adecuado sistema de control interno pueden conseguir los objetivos propuestos y disminuir riesgos de cometer errores graves que afecten a la organización, es fundamental dar ejemplo y compromiso desde las más altas autoridades para que cumplan y hagan cumplir los principios, valores éticos, leyes y otras normas aplicables.

Este análisis brindará información confiable que ayudará a la coordinación de actividades, aumentando la eficiencia y creando una mayor conciencia del control en la administración, así también disminuyendo riesgos que afecten a la empresa de manera inadecuada.

El análisis de control de recursos y riesgos proporciona seguridad razonable en la aplicación de actividades en la fábrica que facilitara labores de auditoría en el futuro, además pudiendo obtener información necesaria para la toma de decisiones que coadyuve a la obtención de los objetivos propuestos.

Los principales objetivos en el análisis de control de recursos y riesgos son: impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos;

cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades que abarque las actividades y procesos de producción y administración de esta manera poder realizar el control de gestión efectivo, que ayude a estas microempresas a determinar las mejores decisiones que ayuden a lograr sus objetivos.

Tener una seguridad razonable en la aplicación de controles claves y que estos estén de acuerdo a las políticas o normas de funcionamiento que determinen con facilidad responsabilidades y así poder realizar un control interno efectivo de recursos, el mismo que facilite el conocimiento de las funciones encomendadas y de esta manera se puede administrar el riesgo, es decir que la posibilidad de cometer errores graves que puedan afectar seriamente al negocio sean reducidas hasta niveles que la organización pueda absorber, controlar o aceptar.

He utilizado como referencia conceptual las siguientes investigaciones: (CORRE) Control de los recursos y los Riesgos Ecuador, del Doctor Mario Andrade Trujillo, Informe del “*Committee of Sponsoring Organizations*” (COSO), El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL, además conceptos relacionados con la políticas o normas de operación, división de funciones, organigramas estructurales, procesos de producción y administración.

Para la elaboración de este estudio se obtuvo información confiable de FIBRO ACERO S.A y se analizo al control interno de la empresa procediendo a identificar las áreas, procesos y responsables de las actividades.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.**

### **Introducción**

En el presente capítulo se realiza un conocimiento básico acerca de la empresa Fibro Acero S.A. Empieza con aspectos históricos de la empresa, como también la evolución que ha tenido la misma en el tiempo, para concluir con la situación actual, además para tener un conocimiento general de cuál será el futuro que quiere alcanzar la empresa se detalla el plan estratégico 2011- 2015 que se encuentra en ejecución, para finalizar el capítulo se detallan los organigramas y se presenta un análisis a los estados financieros de Fibro Acero S.A., correspondientes a los años 2009-2010.

### **1.1 Antecedentes**

Reseña histórica de la empresa Fibro Acero S.a.

La empresa FIBRO ACERO fue constituida en la Ciudad de Cuenca, República del Ecuador, el 26 de enero de 1978 como una compañía limitada y de carácter familiar. La empresa inicia sus operaciones fabricando fibra de vidrio, motivo por el cual asume su nombre.

En el año 1985, FIBRO ACERO S.A. se asocia con la mayor envasadora de gas del país Duragas y con otros inversionistas para fabricar cilindros para GLP, llegando a una producción de 2.000 cilindros mes, e igual número de cocinetas.

El 1 de Julio de 1986 se transforma en una Sociedad Anónima en la que su capital accionario se abre al aporte de nuevos inversionistas nacionales y extranjeros.

Con el transcurrir de los años, FIBRO ACERO S.A. fue adquiriendo y construyendo nueva tecnología necesaria para su producción.

Para el año 1997 hasta el 2000, FIBRO ACERO S.A. contaba con 423 colaboradores, fabricando un promedio de 20.000 unidades mes de cocinas y cocinetas ocupando toda su capacidad instalada (3 turnos).

En septiembre de 2006 obtuvo el certificado de calidad ISO 9001:2000 otorgado por el Icontec.

Hoy la empresa cuenta con 363 colaboradores, y fabrica alrededor de 20.000 unidades mes de cocinas y cocinetas en un solo turno, y ha llegado a producir una cantidad similar de cilindros.

Actualmente cuenta con 15 modelos diferentes de cocinas y cocinetas, los cuales además pueden variar en función de los requerimientos propios de cada país y cliente, hoy se encuentra exportando aproximadamente el 40% de producción con marcas varias como Ecogas, Duragas, Electrolux, Sankey, Klimatic, Vince, Tokay, entre otras, a países como Perú, Panamá, Salvador, Guatemala, Nicaragua, Jamaica, República Dominicana, Cuba, Venezuela.

Una de las principales fortalezas de Fibro Acero S.A., es su amplio portafolio de productos el cual ofrece un artículo para cada necesidad y presupuesto. Así, cuentan con varios modelos de cocinetas de 2, 3, 4 y 6 quemadores así como también varias alternativas de cocinas de horno de 21 y 24” y Encimeras empotrables, como artículos complementarios Cilindros de Gas y también Asadores Barbecue Grill a Gas.

Fibro Acero S.A, y su línea de producto ECOGAS otorga a sus clientes un Año de Garantía contra daños de fabricación del producto.

La Red de Distribución Nacional de Cocinas y Cocinetas ECOGAS se encuentra conformada por oficinas de distribución regional de Fibro Acero S.A., así como también distribuidores nacionales ubicados estratégicamente a lo largo del territorio nacional.

## Plan estratégico de Fibro Acero S.A.

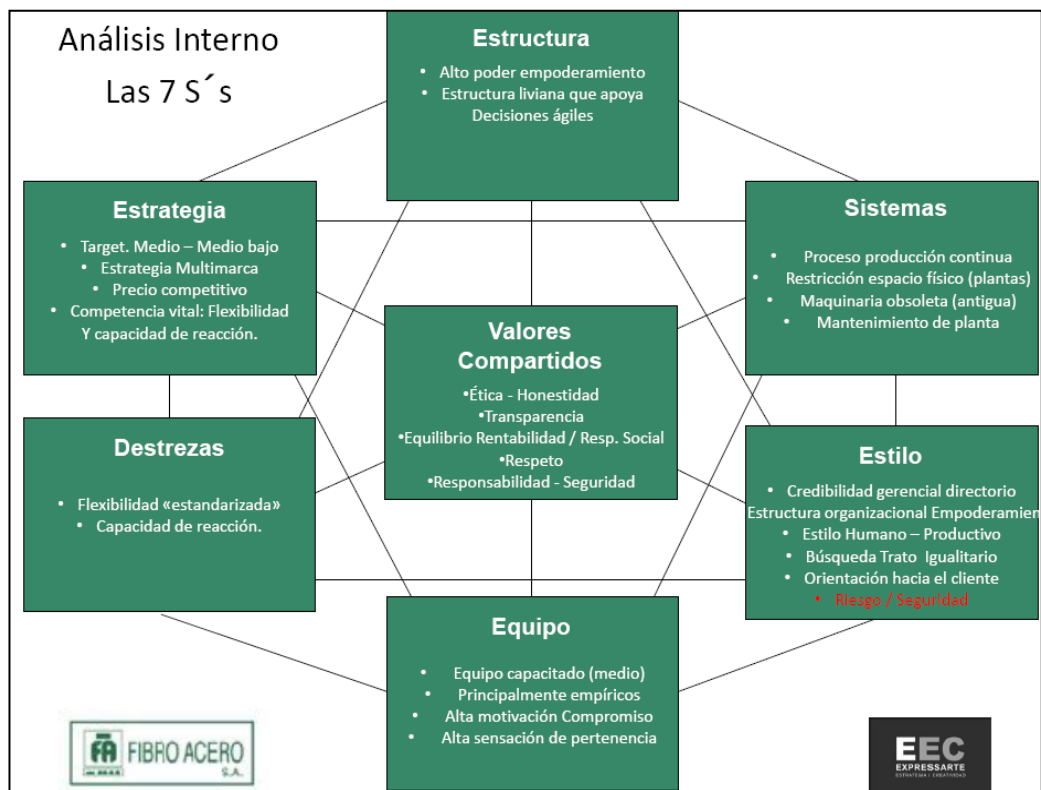
La empresa Fibro Acero S.A. para el periodo comprendido 2011 – 2015, desarrollo su primer plan estratégico, enfocando sus operaciones para el cumplimiento del mismo.

Gráfico 1.1



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.2



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

## Compañía

- En términos generales existe coherencia entre la estrategia y los otros componentes de la organización.
  - Flexibilidad Estandarizada – Costos competitivos – Uso capacidad instalada
  - Target medio bajo
  - Organización liviana
  - Alto compromiso del personal – Motivación - Productividad
- Se debería analizar la relación inversión en tecnología, frente a ser competitivos por costos de mano de obra.
  - Se comenta que se tiene tecnología obsoleta – Incrementa costos
  - Equipo capacitado empírico – Baja productividad – Incrementa costos
- Se debería analizar una reestructuración del Organigrama para potencializar la eficacia y la eficiencia.

Gráfico 1.3

| Matriz de Análisis de Clientes |                                                                |                     |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| SEGMENTO                       | POTENCIADORES DE VALOR                                         | TAMAÑO DEL SEGMENTO |
| Alto                           | Prestaciones Máximas<br>Canal<br>Exclusividad - Marca          | 2%                  |
| Medio Alto                     | Diseño<br>Marca<br>Servicio                                    | 10%                 |
| Medio                          | Relación Precio / Funcionalidad<br>Marca<br>Servicio<br>Diseño | 18%                 |
| Medio bajo                     | Funcionalidad<br>Precio                                        | 30%                 |
| Bajo                           | Prestaciones Básicas<br>Canal<br>Precio                        | 40%                 |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Clientes

1. Segmentos medio, medio bajo, y bajo tiene potenciadores de valor que la empresa puede cubrir.
2. Representan el 88% del mercado
  - a. Posibles sub-segmentos (elemento diferencial)
3. Potenciador de valor principal podría ser funcionalidad – precio.

Gráfico 1.4

| Matriz de Análisis de Competidores |                                                      |                               |                                             |              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|--------------|
| COMPETIDOR                         | COMPETENCIA VITAL                                    | SEGMENTOS ATENDIDOS           | PROPUESTA DE VALOR                          | MARKET SHARE |
| GRUPO MABE                         | MARCA REGIONAL                                       | TODOS LOS SEGMENTOS           | BUENA RELACIÓN PRECIO PRODUCTO              | 40%          |
| INDURAMA                           | DISEÑO MARKETING<br>TRADE MARKETING                  | MEDIO, MEDIO ALTO, MEDIO BAJO | ESTÉTICA, SERVICIO, MARCA                   | 40%          |
| ELECTROLUX                         | LIDER MUNDIAL                                        | MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO       | CALIDAD, PRESTACIONES, SERVICIO             | 10%          |
| HACEB                              | DISTRIBUCIÓN PORTAFOLIO                              | MEDIO, MEDIO ALTO, MEDIO BAJO |                                             | 2%           |
| ECASA                              | RECONOCIMIENTO DE MARCA<br>PORTAFOLIO COMPLEMENTARIO | MEDIO, BAJO                   | MARCA                                       | 2%           |
| INNOVA                             | CRÉDITO, DISEÑO                                      | MEDIO, MEDIO BAJO             | FINANCIAMIENTO AL CANAL, ESTÉTICA, SERVICIO | 1%           |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Competidores

1. Mabe con la marca Durex es el principal competidor  
–Funcionalidad – Precio – Reconocimiento de marca
2. Indurama con sus líneas económicas atienden al segmento medio. Y con la marca Global se fortalece en el mercado medio bajo y bajo.  
–Marca – Diseño – Precio – Servicio - Trade Marketing
3. Ecasa tiene mucho nombre, pero sus estrategias no son contundentes todavía.  
–???
4. Innova es una marca nueva que incluye en su modelo de gestión políticas agresivas de financiamiento al canal.  
–Diseño – Crédito – Servicio - Marca??

Gráfico 1.5

| Matriz de Análisis de Colaboradores |                                         |                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|
| TIPO DE COLABORADOR                 | NIVEL DE COMPATIBILIDAD CON FIBRO ACERO | PODER DEL TIPO DE COLABORADOR |
| ACCIONISTAS                         | ALTO                                    | ALTO                          |
| BANCOS                              | ALTO                                    | BAJO                          |
| DISTRIBUIDORES                      | ALTO                                    | ALTO                          |
| DETALLISTAS                         | ALTO                                    | BAJO MEDIO ALTO               |
| REPSOL                              | ALTO                                    | ALTO                          |
| CLIENTES EXTERIOR                   | MEDIO                                   | BAJO                          |
| ELECTROLUX / CYBERLUX               | MEDIO                                   | MEDIO                         |
| PROVEEDORES MONOPÓLICOS             | ALTO                                    | ALTO                          |
| COORP ABC                           | ALTO                                    | ALTO                          |

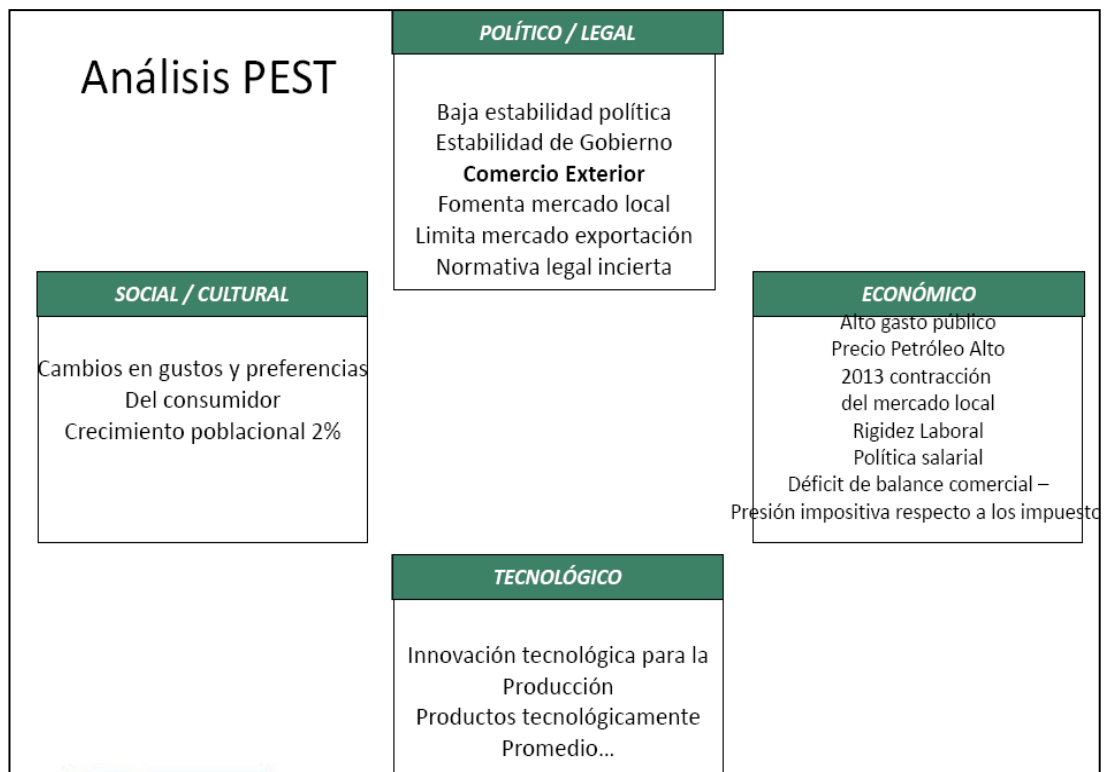
Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Colaboradores

- En términos generales no existen motivos de preocupación para con la relación de la empresa y sus colaboradores, ya que las relaciones son fuertes y estables con todos.
- Se debe tener precaución con el grupo de proveedores exclusivos monopólicos, ya que si bien la relación actual es alta, el poder de éstos en la empresa lo es también.

Gráfico 1.6

MATRIZ CLIMA



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

**Clima**

- Tendencia económica se mantendrá.
- Alto consumo población
- Inestabilidad política ahuyenta inversión.
- Nos quedamos «solos» en el mercado
- Posibles represalias a políticas de comercio exterior.
- Ojo Exportaciones...

## **Ejes estratégicos de la empresa**

### **La Misión de Fibro Acero S.A.**



Es gestionar procesos operacionales y comerciales eficientes, en la fabricación y comercialización de “gasodomésticos” y demás artículos de línea blanca, sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes

### **La Visión de Fibro Acero S.A. 2015**



Es fortalecer su marca y presencia en el mercado ecuatoriano, y consolidarse como la mejor alternativa como proveedora de servicios de manufactura, para gasodomésticos en la región.

## **1.2 Objetivos**

Los objetivos específicos para la consecución de esta meta son:

1. Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares Constantes)
  - a. Fortalecer la estructura comercial (calidad , personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo).

b. Fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un producto competitivo en el mercado.

c. Ampliar el portafolio de productos.

d. Generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.

Este objetivo se plantea sobre la base del año 2010 que fue de aproximadamente \$18millones de dólares, la meta de Fibro Acero de duplicar este valor se determina en dólares constantes es decir sin tomar en cuenta la inflación.

2. Objetivo de participación de mercado con marca propia.

a. Implementar e instalar un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado.

b. Desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial.

c. Desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias.

El objetivo es alcanzar en el mercado nacional un margen del 8,5% en cocinas de horno y mantenerse con el 80% en cocinetas, lo que significa una producción anual de más de 1500 unidades de la marca ecogas y otras 1500 unidades de varias marcas clientes directos.

3. Mantener un margen neto sobre ventas superior a 7%, conservando la salud financiera de la empresa.

a. Generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos).

b. Implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)

- c. Incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.

Gráfico 1.7



Fuente: Autora de la Tesis

### **Honestidad**

Actuamos de forma íntegra y comprometida, basándose en principios éticos y morales

### **Equilibrio**

Buscamos un balance entre el desarrollo personal de nuestros colaboradores, los intereses de nuestros accionistas y de la comunidad en general.

### **Responsabilidad**

Cumplimos a conciencia con nuestras tareas, para alcanzar los estándares de calidad y seguridad requeridos por nuestros clientes, actuamos de forma disciplinada y comprometida.

## Eficiencia

Buscamos sobrepasar nuestros objetivos, con la optimización máxima en el uso de los recursos disponibles

Matriz estratégica de la empresa Fibro Acero S.A. para el cumplimiento de objetivos del plan estratégico.

Gráfico 1.8

| Matriz Estratégica                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bases Estratégicas                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       |
| <b>Visión</b><br>Fortalecer su marca y presencia en el mercado ecuatoriano, y consolidarse como la mejor alternativa como proveedora de servicios de manufactura, para gasodomésticos en la región.                                                                                                              | Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             |
| <b>Misión</b><br>Gestionamos procesos operacionales y comerciales eficientes, en la fabricación y comercialización de «gasodomésticos» y demás artículos de línea blanca, sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes. | Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. |
| <b>VALORES</b><br>HONESTIDAD<br>EQUILIBRIO<br>RESPONSABILIDAD<br>EFICIENCIA                                                                                                                                                                                                                                      | Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Matrices Estratégicas para cada área de la empresa Fibro Acero S.A.

Gráfico 1.9

| Comercial - Marketing                                                                               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                   |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Busqueda,seleccion y contratacion de apoyo comercial exportaciones                                                 |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Esquema de capacitacion a estructura comercial                                                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Sistema de apoyo operativo facturacion, reporteria, herramientas                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Trasferencia de procesos operacionales (Distribución)                                                              |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Generar sistema de retroalimentacion de requerimientos de mercado                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Generar propuesta de mapa de producto q permita seguimiento                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Implementacion de lineas complementarias propias y de terceros q fortalezcan mix ofertable generando rentabilidad. |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Generacion de presupuestos de ventas x lineas de producto y mercados                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | Busqueda seleccion y contratacion de estudios de mercado periodicos                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Seguimiento de novedades de mercadeo                                                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | Definicion e implementacion de planes de mercadeo global                                                           |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Perfil de manejo de esquema de mercadeo para seguimiento a planes establecidos                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Presupuesto de marketing                                                                                           |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | Busqueda seleccion y contratacion de estudios de mercado periodico                                                 |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Mapa de producto                                                                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Generar sistema de retroalimentacion de requerimientos de mercado                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Participar como area comercial de cultura de empresa relacionada                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Herramientas de apoyo (incentivos) para premiar mejores negociaciones (mg)                                         |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Etapas 2 de participacion en optimizacion de recursos (regionales)                                                 |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Optimizacion matriz de recursos vs presupuesto                                                                     |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Generar reporteria ligada rentabilidad x mercado, cliente, producto, negocio.                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Esquema de mix de produccion ligado a RAM                                                                          |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Inversion herramientas tecnologicas para comercializacion                                                          |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.10

| Finanzas                                                                                            |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Generar presupuesto del proyecto a realizar, que incluya los ingresos que se generarían con el planteamiento así como los gastos de la inversión a efectuarse                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Elaborar presupuesto del proyecto a ejecutarse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Modelo financiero para comercialización nuevos productos fabricados o no por la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Elaborar plan de inversión para proyectar utilidades próximos 5 años                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | Elaborar presupuesto del plan de marketing con un sistema de plan de revisión de la implementación para asignación de fondos futuros                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | Presupuesto para la implementación del plan de marketing                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | Elaborar presupuesto de la inversión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Generar políticas de optimización máxima en el uso de los recursos materiales (Uso de líneas telefónicas, internet, copiadora, etc.)                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Medición financiera de los proyectos de fabricación directa de la empresa de partes y piezas que actualmente se encuentran tercerizados<br>Buscar alternativas de proveeduría de partes y piezas<br>Generar información contable oportuna y confiable de manera mensual, que permita evaluar los indicadores financieros (rentabilidad) (igualarse en CC, ABC costs) |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Generar información de la productora y de la comercializadora<br>Utilización de BSC<br>Presupuestos de inversión en procesos de tecnología<br>Presupuestos de inversión en procesos de capacitación<br>Generar políticas de optimización máxima en el uso de los recursos                                                                                            |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.11

| Operaciones                                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                            |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Optimizar los sistemas de distribución a sucursales y clientes              |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilizar un almacenamiento centralizado                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilizar sistema RAM para abastecer a las sucursales y grandes clientes     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Desarrollar almacenamiento para regionales                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Gestión y administración de proyectos para cada uno de los nuevos diseños   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Gestión y administración de proyectos para cada uno de los nuevos productos |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilizar RAM para manejo de portafolio de productos                         |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Generar proyecto de almacenamiento centralizado                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | No aplica                                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | Generar proyecto de marketing                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | Utilización del Herramientas de Inteligencia de Mercados                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Cubos de Datos, Informes Gerenciales                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Establecer normativas de utilización de recursos                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Control de recursos informáticos                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Digitalización de documentos                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Implementación de indicadores en cada unidad de negocios a través de        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios,                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Cubos de Datos, Informes Gerenciales                                        |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Generar proyectos de Buffers, RFID, Abastecimiento, 5s,                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Interconexión de bodegas, utilización de códigos de barra, ERP              |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilización de sistema de CRM                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.12

# Talento Humano

| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | CUMPLIR EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.<br>CAPACITAR A LOS COLABORADORES DE COMERCIALIZACION Y OTRAS AREAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | CAPACITAR A COLABORADORES DE DISEÑO Y DESARROLLO, Y DIBUJO<br>RECLUTAR Y SELECCIONAL AL ENCARGADO DE INGENIERIA INDUSTRIAL<br>ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL AREA DE DISEÑO & DESARROLLO - DIBUJO RELACIONADO A CAPACITACION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | NO APLICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | NO APLICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | NO APLICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | CONCIENCIAR A LOS COLABORADORES DE LAS BONDADES DE NUESTRO PRODUCTO Y NUESTRA MARCA A TRAVES DE: CHARLAS -TRIPTICOS – CARTELERAS. (PROCESO DE INDUCCION GENERAL Y REINDUCCION: DIFUSION DEL SGC Y PLAN ESTRATEGICO)<br>REALIZAR: RETROALIMENTACION CON NUESTROS COLABORADORES PARA QUE PROPORCIONEN INFORMACION ACERCA DE LA PRESENCIA DE NUESTRO PRODUCTO EN EL MERCADO.<br>INCLUIR NUESTRA MARCA EN ROPA DE TRABAJO-UNIFORMES<br>CONCIENCIAR A TODOS LOS COLABORADORES SOBRE EL BUEN USO DE ROPA DE TRABAJO Y UNIFORMES CON LA FINALIDAD DE CREAR UNA IMAGEN CORPORATIVA<br>ENTREGAR MATERIAL PUBLICITARIO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE NOS VISITAN (CAMBETAS-GORRAS- TRIPTICOS, FUNDAS ECOLOGICAS)                                           |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | ENCUESTA INTERNA SOBRE LAS TENDENCIAS Y PREFERENCIAS CON RELACION A NUESTRO PRODUCTO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. |                                                                                                                                                           | DIFUNDIR POSITIVAMENTE LAS POLITICAS DE AHORRO DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN, MANTENIENDO UN SAÑO CLIMA LABORAL.<br>REALIZAR CAMPANA DE AHORRO DE ENERGIA ELECTRICA Y AGUA POTABLE: (CARTELERAS,CHARLAS, TRIPTICOS)<br>CAMPANA "CERO PAPELES" PARA EL BUEN USO Y AHORRO EN MATERIALES DE OFICINA (CHARLAS-CARTELERAS, CORREO ELECTRONICO)<br>SOLICITAR A SISTEMAS QUE INCLUYA PIES DE PAGINA EN LA REDACCION DE TODOS LOS CORREOS ELECTRONICOS: QUE INVITE A AHORRAR PAPEL Y NO DAÑAR A LA NATURALEZA.<br>DIGITALIZAR LA INFORMACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC) A TRAVES DE UN SOFTWARE DISEÑADO PARA ESTE FIN.<br>CONTROL DE FUGAS DE AGUA EN TODA LA ORGANIZACION<br>CONCURSO QUE PROMUEVE BAJAR LOS INDICADORES DE SCRAP Y REPROCESO |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | IMPLANTAR EL SISTEMA DE EVALUACION POR COMPETENCIAS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DIRGIDA A MANTENER AL EQUIPO MOTIVADO Y ALINEADO CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN, MEDIANTE CHARLAS, VIDEOS Y CONCURSOS.<br>INCENTIVAR LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS EN LAS DIFERENTES AREAS, (CIRCULOS DE CALIDAD) , CUYOS BENEFICIOS SEAN DISTRIBUIDOS A TODO EL EQUIPO.<br>SE CAPACITARA DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL AREA<br>IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO, PRINCIPALMENTE PARA LA ELABORACION DE NOMINAS (SOFTWARE) PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL AREA Y BRINDAR AGILIDAD EN EL SERVICIO.<br>IMPLANTAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS NACIONAL Y UNO PARA CADA REGIONAL                                                                                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.13

| Cilindros                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                 |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Tema general                                                                                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Analizar y realizar nuevos proyectos                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Proyecto asas y bases                                                                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Proyecto cilindros Perú/Colombia                                                                                 |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Buscar y mantener clientes                                                                                       |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Buscar nuevos productos y proyectos de acuerdo a nuestra realidad tanto económica como física de nuestro entorno |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | El INEN como instituto nos da la cobertura necesaria                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | no aplica                                                                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | no aplica                                                                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Poner como objetivo el ahorro continuo en todos los aspectos y facetas de la empresa                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Llevar un exhaustivo control costos por empresas de FA como de nuevos proyectos                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Como tema general llevar costos de materia prima en cada uno de los procesos y líneas                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Controlar rendimiento del acero tanto en número de discos vendidos como el costo de cada disco vendido           |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.14

| Calidad                                                                                             |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                     |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Implementación del Sello Inen                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Sistemas de apoyo ERP completamente funcional.                                       |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    |                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Desarrollo de proveedores para nuevos proyectos(Accesorios, componentes,troquelería) |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Implementación COSTOS TOTALES DE LA CALIDAD                                          |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         |                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                      |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

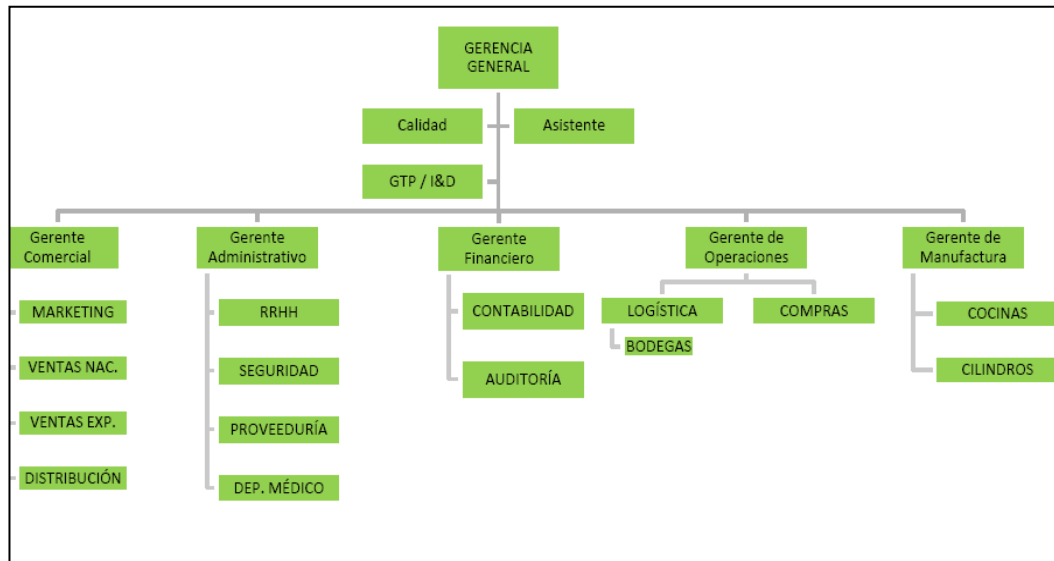
Gráfico 1.15

| Compras                                                                                             |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                                                                                               |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | REDUCCION DE COSTOS DE MATERIALES, negociar mejores precios con los proveedores, ampliar los grupo de proveedores, desarrollar negociaciones gana-gana, realizar alianzas con los proveedores. |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | OPTIMIZAR LOS TIEMPOS EN PROCESO DE COMPRAS, Reingeniería del area de compras, Capacitación personal de compras, Educar a los proveedores, penalización a los proveedores por incumplimiento,  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | MEJORAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO, negociar con los proveedores los menores tiempos de entrega para la entrega oportuna de los pedidos.                                              |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | DESARROLLO DE NUEVOS PROVEEDORES, buscar nuevas alternativas de proveedores tanto nacionales como internacionales, y de productos innovadores que se apliquen a nuestros productos.            |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

## Organigrama funcional de la empresa sugerido en el plan estratégico

Gráfico 1.16



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Para la ejecución de la planificación estratégica desarrollada, se requieren algunas acciones de responsabilidad de la Gerencia General

### 1. Reestructuración del Organigrama de la Empresa.

- Se requiere de un orgánico funcional que permita coordinar mejor las acciones de implementación de la estrategia
- Se requiere un perfil técnico y experimentado para las cabezas del Orgánico funcional propuesto

### 2. Creación de un comité de seguimiento de la implementación estratégica.

- Se necesita que se cree un comité de seguimiento de la implementación estratégica para dar un seguimiento mensual a la ejecución de las acciones y a los resultados logrados.

### 1.3 Organización de la Empresa

La empresa Fibro Acero S.A. es una sociedad anónima, con personería jurídica, patrimonio y capital privado, con casa matriz en la ciudad de Cuenca.

Su gestión está sujeta a deberes y atribuciones establecidos en los estatutos legalmente aprobados, normas de la súper intendencia de compañías del Ecuador, y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables, como también para la relación con empleados el reglamento interno de trabajo de Fibro Acero S.A. legalmente aprobado por el Ministerio de trabajo, adicionalmente todas sus políticas y normas internas aprobadas por gerencia y directorio.

La empresa por medio de la junta general de accionistas nombra al presidente, directores principales como también nombra al gerente general que es también el representante legal de la empresa. El directorio de empresa será constituido por el presidente y cuatro vocales, el quórum para el directorio es de tres miembros.

La empresa Fibro Acero S.A. en su estructura funcional presenta como máxima autoridad al gerente general, con asesoría directa de: Auditoria, Gerente de infraestructura, asesor jurídico, Gerente técnico de proyectos y desarrollo, Jefe de calidad, y bajo la autoridad directa de Gerencia se encuentran cuatro áreas: Comercial, Operacional, Administrativo y Financiero.

El organigrama funcional sugerido por el plan estratégico se encontraba en aplicación hasta 1 de julio 2011 que fue reestructurado por la empresa, la misma que determino que un nuevo organigrama funcional permitirá un mejor control de las áreas de Fibro Acero S.A.

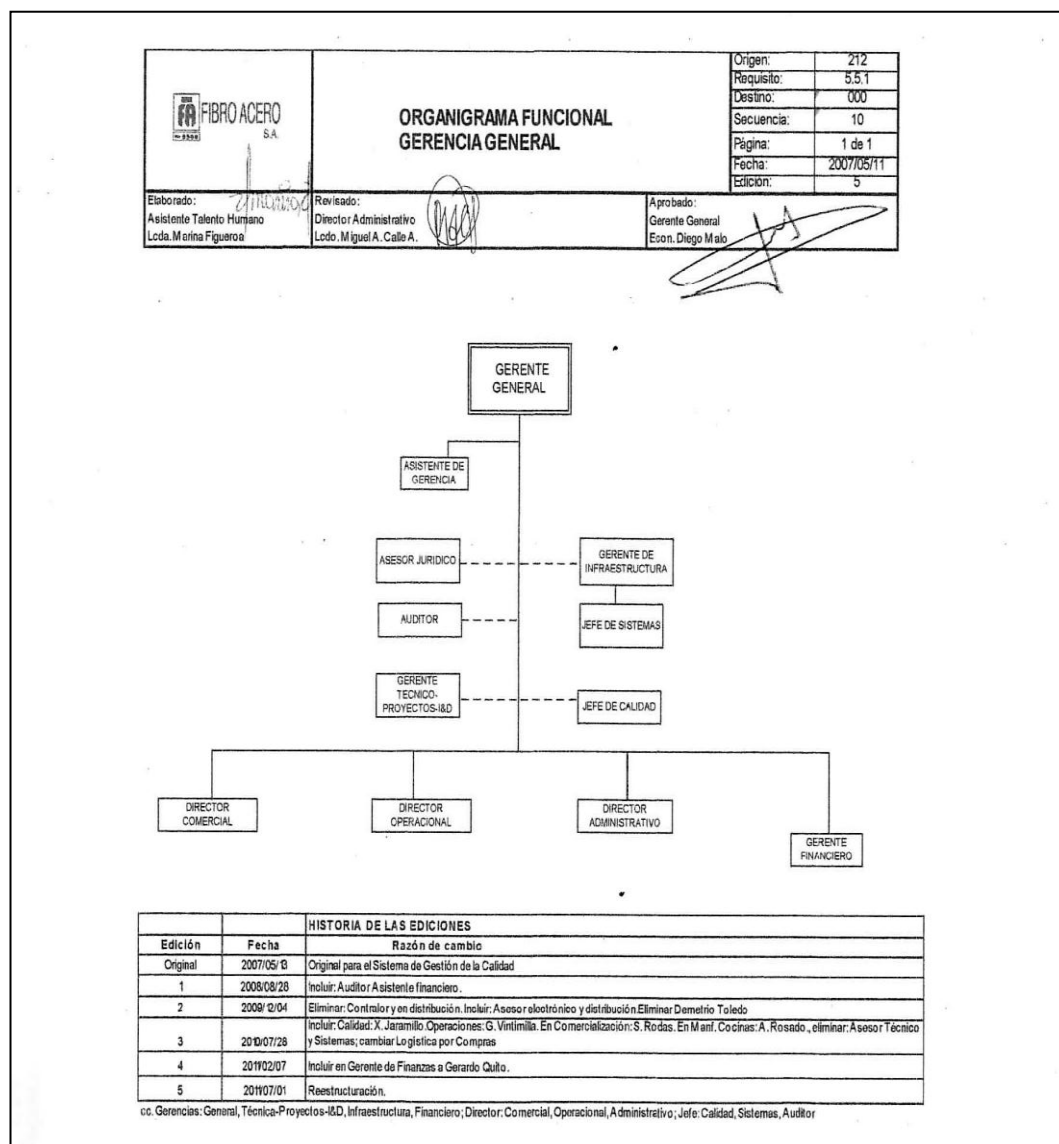
Funcionarios principales de la empresa Fibro Acero S.A.:

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| Gerente General                       | - Econ. Diego Malo Toral     |
| Auditor                               | - C.P.A. Diego Cabrera       |
| Gerente de infraestructura            | - Ing. Geovanny Vintimilla P |
| Asesor jurídico                       | - Dr. Paul León Altamirano   |
| Gerente tecno. Proyectos y desarrollo | -Tcng. Alvaro Rosado Tamayo  |
| Jefe de calidad                       | - Ing. Xavier Jaramillo      |
| Director comercial                    | - Ing. Santiago Rodas        |
| Director operacional                  | - Ing. Pablo Sacoto          |
| Director administrativo               | - Lcdo. Miguel Calle A.      |
| Director financiero                   | - M.B.A. Gerardo Quito J.    |

## Organigramas de la empresa Fibro Acero S.A.

### Organigrama Funcional Gerencia General

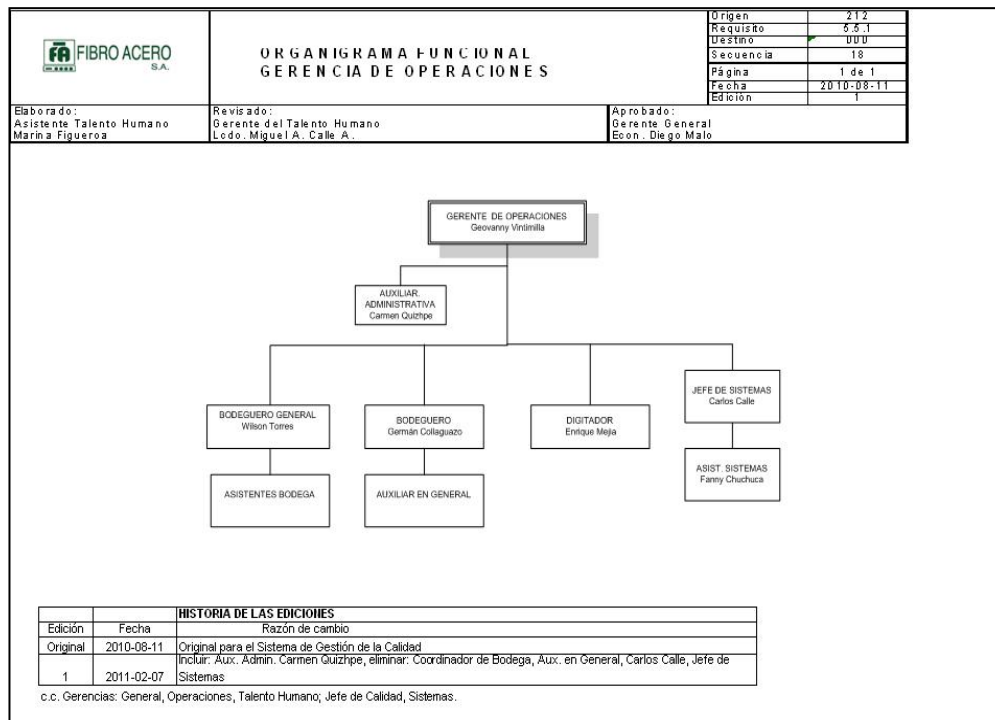
Gráfico 1.17



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

## Organigrama funcional gerencia de operaciones

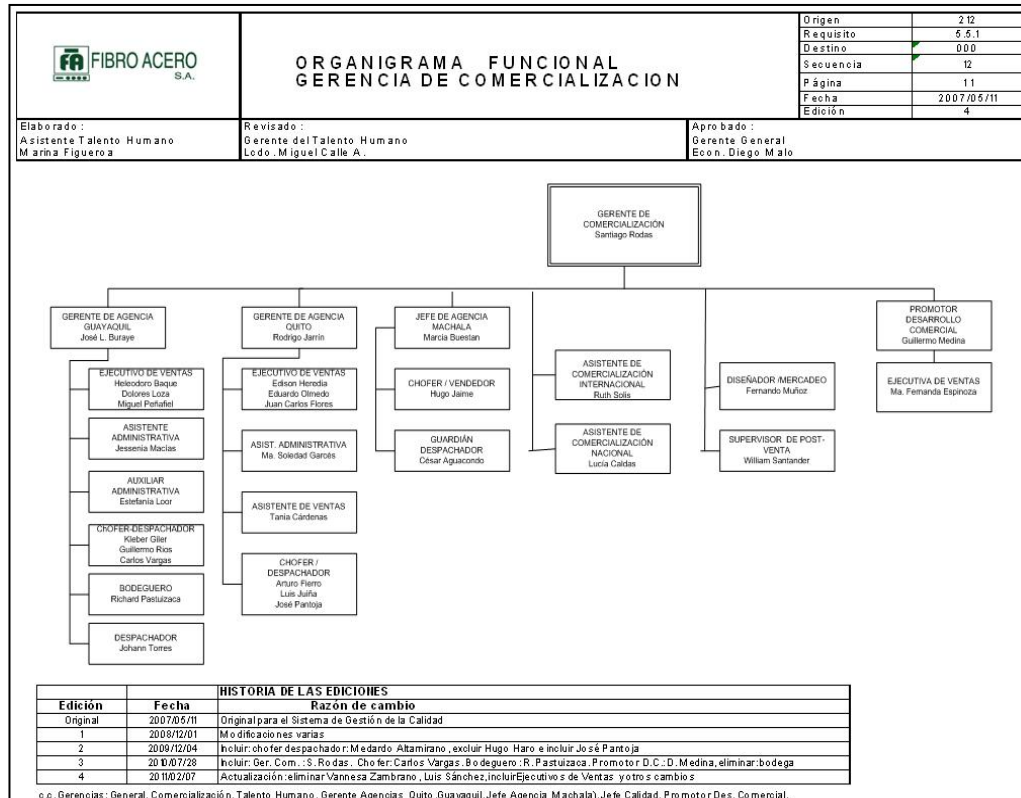
Gráfico 1.18



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

## Organigrama funcional gerencia de comercialización

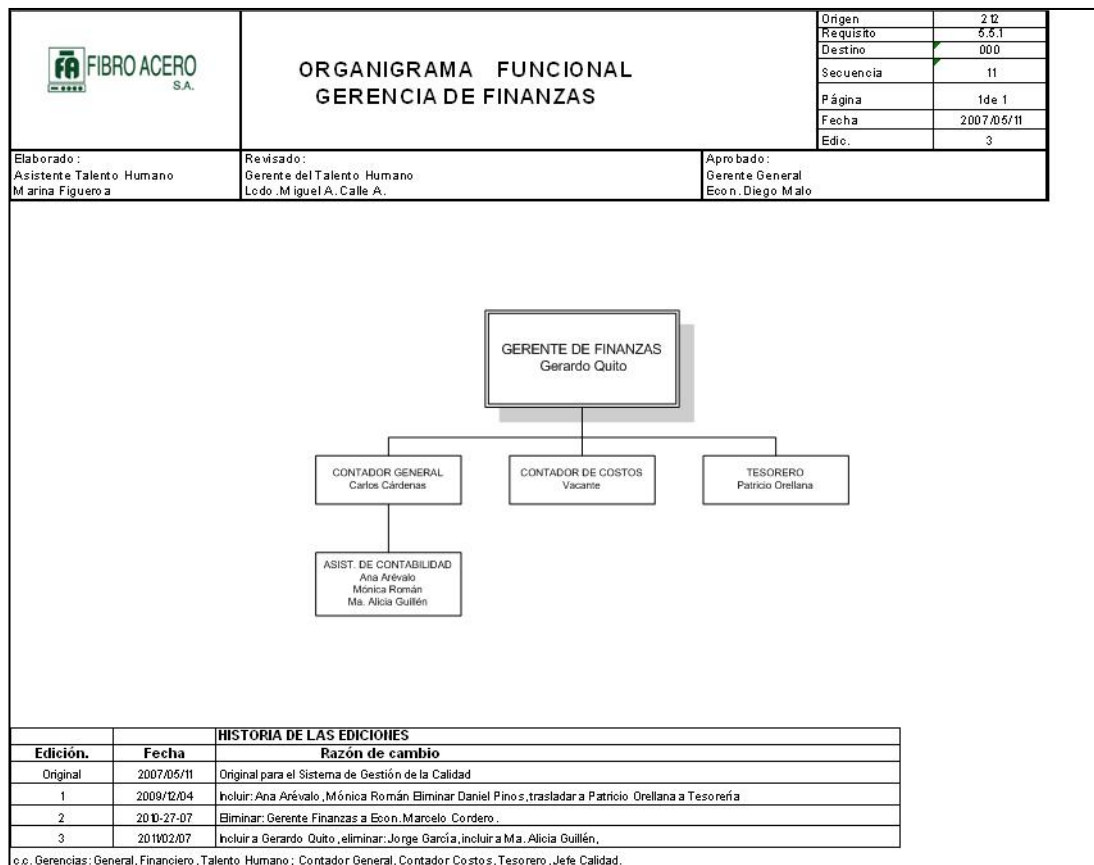
Gráfico 1.19



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

## Organigrama funcional gerencia finanzas

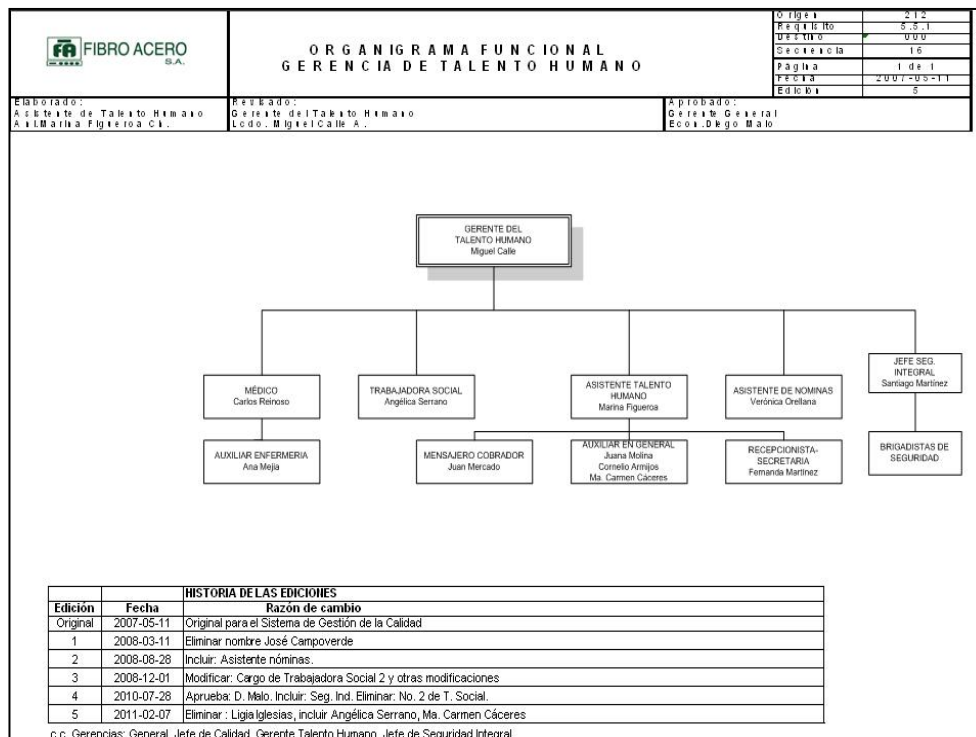
Gráfico 1.20



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

## Organigrama funcional gerencia talento Humano

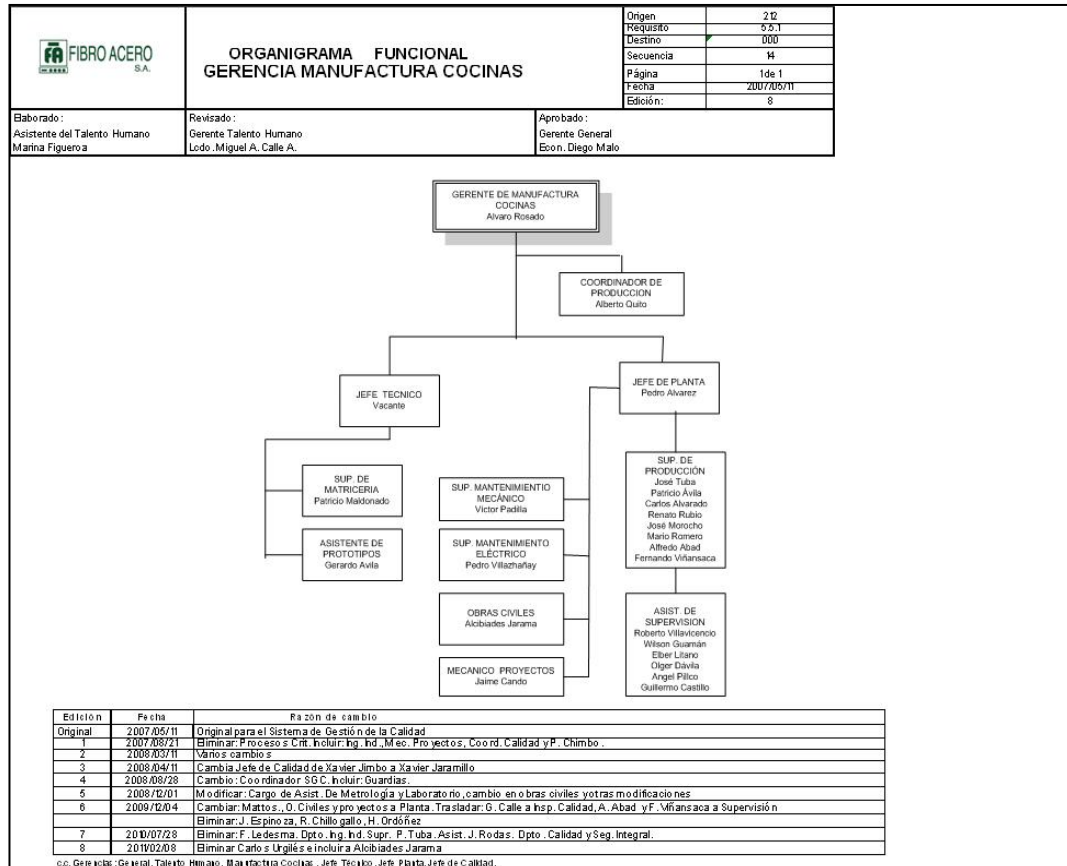
Gráfico 1.21



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

## Organigrama funcional de gerencia manufactura de cocinas

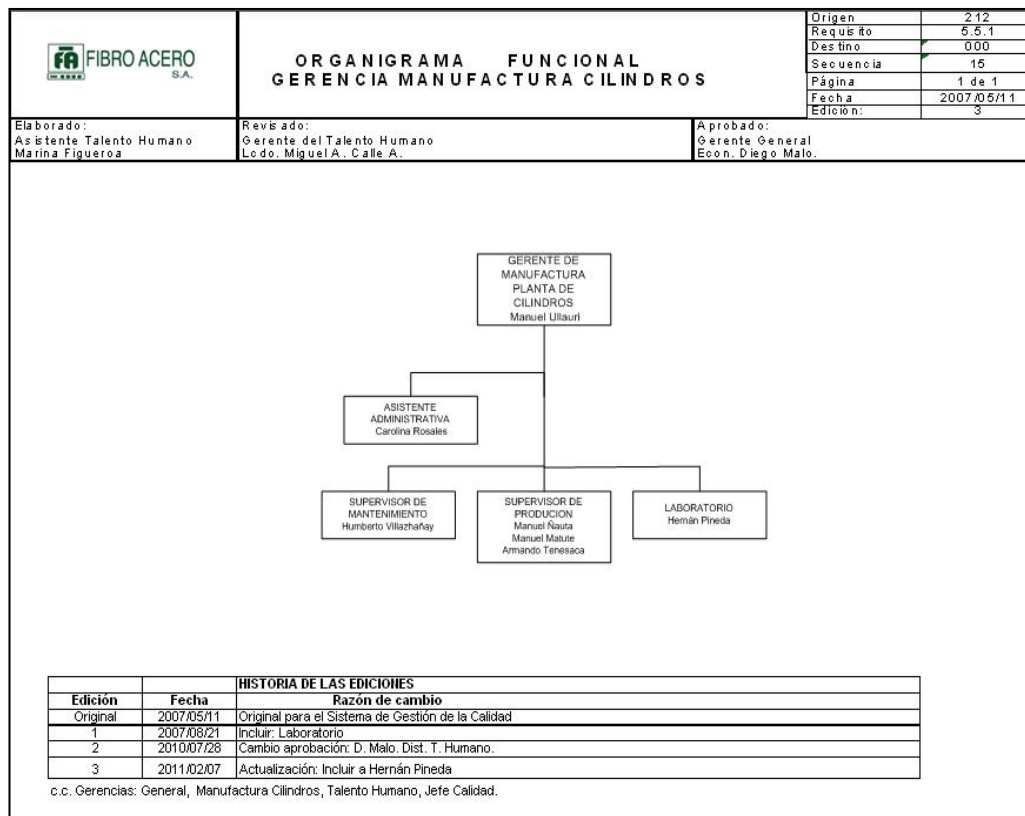
Gráfico 1.22



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

## Organigrama funcional gerencia de manufactura de cilindros.

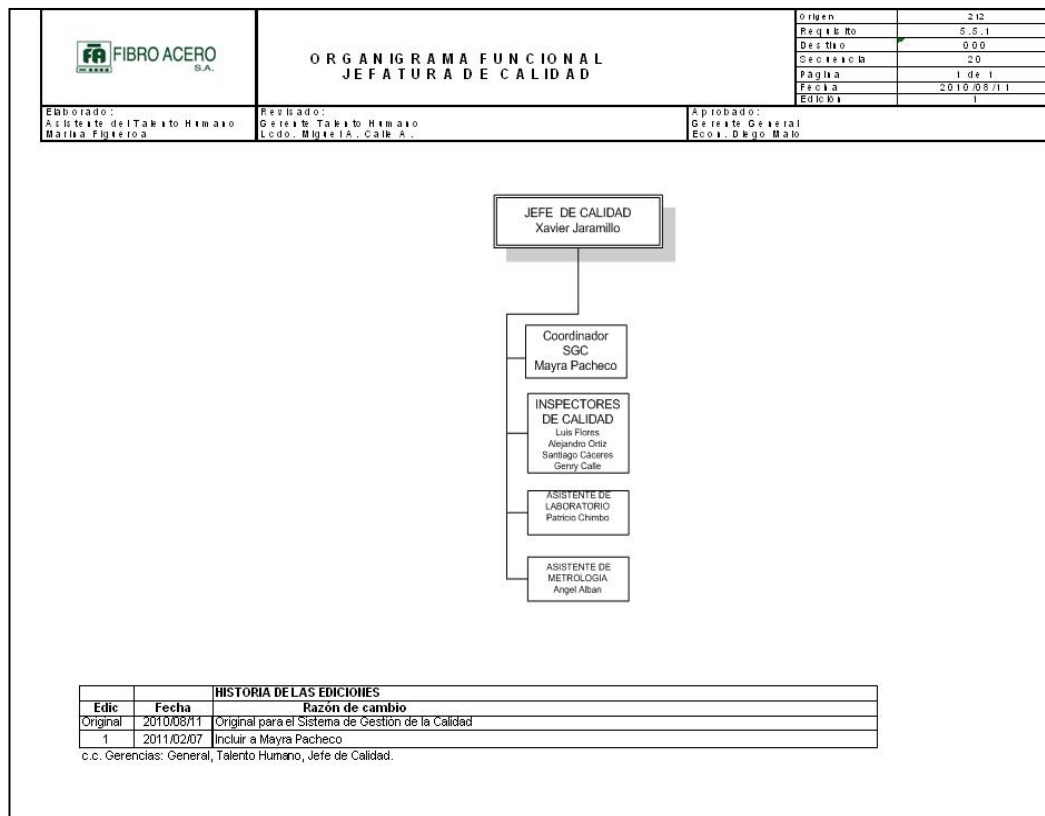
Grafico 1.23



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

## Organigrama funcional jefatura de calidad.

Gráfico 1.24



Fuente: Fibro Acero S.A. – gerencia talento humano

### Proceso General de Fibro Acero S.A.

El proceso principal realizado en la empresa Fibro Acero S.A. es la producción de Cocinas y Cilindros, este proceso inicia con la compra de materia prima a proveedores nacionales y extranjeros, la materia prima adquirida ingresa a bodega, esta área custodia el inventario y se encarga de entregar los materiales a producción, una vez terminado el proceso productivo la empresa obtiene el producto terminado (cocinas/cilindros), productos que ingresan a bodega y esta área se encarga de realizar el despacho y/o entrega a los clientes una vez que ventas realiza la comercialización de los productos terminados a nivel nacional o al extranjero.

Gráfico 1.25



Fuente: Autora de la Tesis

## 1.4 Análisis a los estados económicos financieros de la empresa Fibro Acero S.A. correspondiente a los años 2009 – 2010

Tabla 1.1

### BALANCES FIBRO ACERO S.A. PRESENTADOS AL SRI

| CUENTAS                                                         | form. Sri | ANO            | analisis | ANO            | analisis | valor de       | % de      |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|-----------|
| ACTIVO CORRIENTE                                                | Casillero | 2.009          | vertical | 2.010          | vertical | variacion      | variacion |
| caja bancos                                                     | 311       | 1.542.777,43   | 13,60%   | 965.471,68     | 6,67%    | (577.305,75)   | -37,42%   |
| cuentas y documentos por cobrar relacionados locales            | 313       | 1.491.256,72   | 13,14%   | 2.016.871,39   | 13,93%   | 525.614,67     | 35,25%    |
| cuentas y documentos por cobrar No relacionados locales         | 315       | 2.306.351,10   | 20,33%   | 3.366.047,74   | 23,25%   | 1.059.696,64   | 45,95%    |
| cuentas y documentos por cobrar No relacionados exterior        | 316       | 143.939,74     | 1,27%    | 164.881,70     | 1,14%    | 20.941,96      | 14,55%    |
| otras ctas y docts por cobrar corriente No relacionados locales | 319       | 399.077,86     | 3,52%    | 234.802,71     | 1,62%    | (164.275,15)   | -41,16%   |
| - (provision cuentas incobrables)                               | 321       | (116.795,99)   | -1,03%   | (125.452,33)   | -0,87%   | (8.656,34)     | 7,41%     |
| inventario de materia prima                                     | 325       | 1.865.232,91   | 16,44%   | 4.376.690,91   | 30,24%   | 2.511.458,00   | 134,65%   |
| inventario de productos en proceso                              | 326       | 269.051,26     | 2,37%    | 270.589,06     | 1,87%    | 1.537,80       | 0,57%     |
| inventario de productos terminados en el almacen                | 328       | 899.130,37     | 7,92%    | 1.093.880,49   | 7,56%    | 194.750,12     | 21,66%    |
| mercaderías en tránsito                                         | 329       | 167.051,34     | 1,47%    | 204.456,99     | 1,41%    | 37.405,65      | 22,39%    |
| activos pagados por anticipado                                  | 331       | 18.546,44      | 0,16%    | 20.368,22      | 0,14%    | 1.821,78       | 9,82%     |
| otros activos corrientes                                        | 332       | 263.864,94     | 2,33%    | 447.107,85     | 3,09%    | 183.242,91     | 69,45%    |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE                                          | 339       | 9.249.484,12   | 81,51%   | 13.035.716,41  | 90,05%   | 3.786.232,29   | 40,93%    |
| ACTIVO FIJO                                                     |           |                |          |                |          |                |           |
| Inmuebles excepto terrenos                                      | 341       | 737.777,79     | 6,50%    | 807.221,79     | 5,58%    | 69.444,00      | 9,41%     |
| muebles y enseres                                               | 343       | 145.632,91     | 1,28%    | 146.130,71     | 1,01%    | 497,80         | 0,34%     |
| maquinaria y equipo                                             | 344       | 2.421.175,51   | 21,34%   | 2.448.355,00   | 16,91%   | 27.179,49      | 1,12%     |
| equipo computacion y software                                   | 345       | 76.823,59      | 0,68%    | 83.014,77      | 0,57%    | 6.191,18       | 8,06%     |
| vehículos, equipo de transporte y caminero movil                | 346       | 282.635,81     | 2,49%    | 390.012,13     | 2,69%    | 107.376,32     | 37,99%    |
| otros activos fijos                                             | 347       | 283.344,96     | 2,50%    | 28.117,20      | 0,19%    | (255.227,76)   | -90,08%   |
| - depreciacion acumulada de activo fio                          | 348       | (2.836.443,92) | -25,00%  | (2.779.725,51) | -19,20%  | 56.718,41      | -2,00%    |
| terrenos                                                        | 349       | 95.595,37      | 0,84%    | 95.595,37      | 0,66%    | -              | 0,00%     |
| obras en proceso                                                | 350       | 17.491,40      | 0,15%    | 2.834,80       | 0,02%    | (14.656,60)    | -83,79%   |
| TOTAL ACTIVO FIJO                                               |           | 1.224.033,42   | 10,79%   | 1.221.556,26   | 8,44%    | (2.477,16)     | -0,20%    |
| ACTIVO A LARGO PLAZO                                            |           |                |          |                |          |                |           |
| inversiones a largo plazo /acciones y participaciones           | 381       | 207.928,61     | 1,83%    | 43.009,11      | 0,30%    | (164.919,50)   | -79,32%   |
| inversiones a largo plazo /otras                                | 382       | 19.397,04      | 0,17%    | 19.397,04      | 0,13%    | -              | 0,00%     |
| otras cuentas y documentos pagar a largo plazo                  | 387       | -              | 0,00%    | 173.712,53     | 1,20%    | 173.712,53     | 100,00%   |
| - provision cuentas incobrables                                 | 391       | (19.397,04)    | -0,17%   | (19.397,04)    | -0,13%   | -              | 0,00%     |
| otros activos a largo plazo                                     | 392       | 665.847,53     | 5,87%    | 1.463,28       | 0,01%    | (664.384,25)   | -99,78%   |
| TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO                                      |           | 873.776,14     | 7,70%    | 218.184,92     | 1,51%    | (655.591,22)   | -75,03%   |
| TOTAL ACTIVO                                                    |           | 11.347.293,68  | 100,00%  | 14.475.457,59  | 100,00%  | 3.128.163,91   | 27,57%    |
| PASIVO CORRIENTE                                                |           |                |          |                |          |                |           |
| cuentas y documentos por pagar no relacionados locales          | 413       | 431.547,83     | 3,80%    | 969.599,16     | 6,70%    | 538.051,33     | 124,68%   |
| cuentas y documentos por pagar no relacionados exterior         | 414       | -              | 0,00%    | 2.577.961,39   | 17,81%   | 2.577.961,39   | 100,00%   |
| obligaciones con instituciones financieras corrientes locales   | 415       | 230.001,00     | 2,03%    | 480.000,00     | 3,32%    | 249.999,00     | 108,69%   |
| otras cuentas y documentos por pagar relacionados locales       | 419       | 246.693,66     | 2,17%    | -              | 0,00%    | (246.693,66)   | -100,00%  |
| otras cuentas y documentos por pagar no relacionados locales    | 421       | 429.260,41     | 3,78%    | 778.328,08     | 5,38%    | 349.067,67     | 81,32%    |
| otras cuentas y documentos por pagar no relacionados exterior   | 422       | 1.949.802,14   | 17,18%   | 178.723,22     | 1,23%    | (1.771.078,92) | -90,83%   |
| impuesto a la renta por pagar del ejercicio                     | 423       | 333.260,79     | 2,94%    | 441.792,05     | 3,05%    | 108.531,26     | 32,57%    |
| participacion trabajadores utilidades                           | 424       | 233.428,22     | 2,06%    | 366.641,00     | 2,53%    | 133.212,78     | 57,07%    |
| provisiones                                                     | 428       | 184.995,31     | 1,63%    | 127.113,53     | 0,88%    | (57.881,78)    | -31,29%   |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                                          |           | 4.038.989,36   | 35,59%   | 5.920.158,43   | 40,90%   | 1.881.169,07   | 46,58%    |
| PASIVO LARGO PLAZO                                              |           |                |          |                |          |                |           |
| Prestamos de accionistas locales                                | 447       | 390.936,54     | 3,45%    | 365.549,22     | 2,53%    | (25.387,32)    | -6,49%    |
| otras cuentas y documentos por pagar largo plazo                | 448       | -              | 0,00%    | 139.378,13     | 0,96%    | 139.378,13     | 100,00%   |
| provisiones para jubilacion patronal                            | 456       | 128.413,86     | 1,13%    | 219.046,03     | 1,51%    | 90.632,17      | 70,58%    |
| provisiones para deshasucio                                     | 457       | 264.054,71     | 2,33%    | 276.449,57     | 1,91%    | 12.394,86      | 4,69%     |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO                                        | 469       | 783.405,11     | 6,90%    | 1.000.422,95   | 6,91%    | 217.017,84     | 27,70%    |
| TOTAL PASIVO                                                    | 499       | 4.822.394,47   | 42,50%   | 6.920.581,38   | 47,81%   | 2.098.186,91   | 43,51%    |
| PATRIMONIO NETO                                                 |           |                |          |                |          |                |           |
| Capital suscrito y/o asignado                                   | 501       | 5.300.000,00   | 46,71%   | 5.300.000,00   | 36,61%   | -              | 0,00%     |
| aportes para futura capitalizacion                              | 505       | -              | 0,00%    | 300.000,00     | 2,07%    | 300.000,00     | 100,00%   |
| reserva legal                                                   | 507       | 276.628,62     | 2,44%    | 440.212,65     | 3,04%    | 163.584,03     | 59,13%    |
| otras reservas                                                  | 509       | 51.117,69      | 0,45%    | 35.803,64      | 0,25%    | (15.314,05)    | -29,96%   |
| utilidad no redistribuida de ejercicios anteriores              | 513       | 6.603,67       | 0,06%    | 6.603,67       | 0,05%    | -              | 0,00%     |
| utilidad del ejercicio                                          | 517       | 890.549,23     | 7,85%    | 1.472.256,25   | 10,17%   | 581.707,02     | 65,32%    |
| TOTAL PATRIMONIO NETO                                           |           | 6.524.899,21   | 57,50%   | 7.554.876,21   | 52,19%   | 1.029.977,00   | 15,79%    |
| TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO                                     | 599       | 11.347.293,68  | 100,00%  | 14.475.457,59  | 100,00%  | 3.128.163,91   | 27,57%    |

| ESTADO DE RESULTADOS                                               | form. Sri | ANO            |         | ANO            |         | valor de       | % de      |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-----------|
| INGRESOS                                                           | Casillero | 2.009          |         | 2.010          |         | variacion      | variacion |
| ventas netas locales grabadas con tarifa 12%                       | 601       | 16.532.120,41  | 96,80%  | 18.312.195,47  | 97,95%  | 1.780.075,06   | 10,77%    |
| ventas netas locales grabadas con tarifa 0%                        | 602       | 5.084,04       | 0,03%   | 2.750,00       | 0,01%   | (2.334,04)     | -45,91%   |
| exportaciones netas                                                | 603       | 293.211,41     | 1,72%   | 163.660,65     | 0,88%   | (129.550,76)   | -44,18%   |
| rendimientos financieros                                           | 605       | 74.129,57      | 0,43%   | 111.844,15     | 0,60%   | 37.714,58      | 50,88%    |
| otras rentas gravadas                                              | 606       | 164.676,65     | 0,96%   | 82.386,48      | 0,44%   | (82.290,17)    | -49,97%   |
| utilidad en venta de activos fijos                                 | 607       | 4.600,00       | 0,03%   | 18.602,52      | 0,10%   | 14.002,52      | 304,40%   |
| dividendo percibidos locales                                       | 608       | -              | 0,00%   | 2.369,04       | 0,01%   | 2.369,04       | 100,00%   |
| otras rentas excentas                                              | 612       | 5.435,34       | 0,03%   | 1.833,04       | 0,01%   | (3.602,30)     | -66,28%   |
| TOTAL INGRESOS                                                     | 699       | 17.079.257,42  | 100,00% | 18.695.641,35  | 100,00% | 1.616.383,93   | 9,46%     |
| COSTOS Y GASTOS                                                    |           |                |         |                |         |                |           |
| inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo    | 701       | 2.717,76       | 0,02%   | 1.631,94       | 0,01%   | (1.085,82)     | -39,95%   |
| compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo | 702       | 3.550,61       | 0,02%   | 101.045,95     | 0,62%   | 97.495,34      | 2745,88%  |
| importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo         | 703       | 962,79         | 0,01%   | -              | 0,00%   | (962,79)       | -100,00%  |
| inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo      | 705       | (1.631,94)     | -0,01%  | (60.084,14)    | -0,37%  | (58.452,20)    | 3581,76%  |
| inventario inicial de materia prima                                | 706       | 2.376.976,88   | 15,31%  | 1.865.232,91   | 11,48%  | (511.743,97)   | -21,53%   |
| compras locales de materia prima                                   | 707       | 4.078.830,46   | 26,28%  | 5.858.969,76   | 36,05%  | 1.780.139,30   | 43,64%    |
| importaciones de materia prima                                     | 708       | 4.880.700,49   | 31,44%  | 7.901.106,96   | 48,62%  | 3.020.406,47   | 61,88%    |
| inventario final de materia prima                                  | 709       | (1.865.232,91) | -12,02% | (4.376.690,91) | -26,93% | (2.511.458,00) | 134,65%   |
| inventario inicial de productos en proceso                         | 710       | 385.105,01     | 2,48%   | 269.051,26     | 1,66%   | (116.053,75)   | -30,14%   |
| inventario final de productos en proceso                           | 711       | (269.051,26)   | -1,73%  | (270.589,06)   | -1,67%  | (1.537,80)     | 0,57%     |
| inventario inicial de productos terminados                         | 712       | 2.225.560,91   | 14,34%  | 897.498,43     | 5,52%   | (1.328.062,48) | -59,67%   |
| inventario final de productos terminados                           | 713       | (897.498,43)   | -5,78%  | (1.033.796,35) | -6,36%  | (136.297,92)   | 15,19%    |
| sueldos y salarios aportados al iess                               | 715       | 998.565,44     | 6,43%   | 1.083.126,95   | 6,66%   | 84.561,51      | 8,47%     |
| beneficios y otras remuneraciones que no constituyen aporte iess   | 717       | 376.338,31     | 2,42%   | 379.907,94     | 2,34%   | 3.569,63       | 0,95%     |
| aporte a la seguridad social incluye fondos de reserva             | 719       | 194.362,21     | 1,25%   | 215.291,09     | 1,32%   | 20.928,88      | 10,77%    |
| honorarios profesionales y dietas                                  | 721       | 1.650,00       | 0,01%   | 83,34          | 0,00%   | (1.566,66)     | -94,95%   |
| honorarios profesionales y dietas a extranjeros                    | 723       | 1.650,00       | 0,01%   | 83,34          | 0,00%   | (1.566,66)     | -94,95%   |
| arrendamiento de inmuebles                                         | 725       | 24.200,00      | 0,16%   | 24.600,00      | 0,15%   | 400,00         | 1,65%     |
| mantenimiento y reparaciones                                       | 727       | 43.351,85      | 0,28%   | 46.173,93      | 0,28%   | 2.822,08       | 6,51%     |
| combustibles                                                       | 729       | 160.906,33     | 1,04%   | 214.737,15     | 1,32%   | 53.830,82      | 33,45%    |
| transporte                                                         | 735       | 20.883,96      | 0,13%   | 18.240,14      | 0,11%   | (2.643,82)     | -12,66%   |
| seguros y reaseguros primas y concesiones                          | 771       | 20.768,58      | 0,13%   | 20.315,38      | 0,13%   | (453,20)       | -2,18%    |
| gastos en viajes viaticos                                          | 777       | 881,67         | 0,01%   | 1.837,49       | 0,01%   | 955,82         | 108,41%   |
| depreciacion de activos fijos / no acelerada                       | 783       | 176.618,72     | 1,14%   | 175.298,22     | 1,08%   | (1.320,50)     | -0,75%    |
| servicios publicos                                                 | 787       | 86.520,57      | 0,56%   | 82.768,90      | 0,51%   | (3.751,67)     | -4,34%    |
| pago por otros servicios                                           | 789       | 437.412,24     | 2,82%   | 396.167,96     | 2,44%   | (41.244,28)    | -9,43%    |
| pago por otros bienes                                              | 791       | 28.957,07      | 0,19%   | 27.267,87      | 0,17%   | (1.689,20)     | -5,83%    |
| TOTAL COSTOS                                                       |           | 13.494.057,32  | 86,93%  | 13.839.276,45  | 85,16%  | 345.219,13     | 2,56%     |
| UTILIDAD OPERATIVA                                                 |           | 3.585.200,10   |         | 4.856.364,90   |         | 1.271.164,80   | 35,46%    |
| sueldos y salarios aportados al iess                               | 716       | 531.652,49     | 3,42%   | 639.604,39     | 3,94%   | 107.951,90     | 20,30%    |
| beneficios y otras remuneraciones que no constituyen aporte iess   | 718       | 153.826,42     | 0,99%   | 198.250,48     | 1,22%   | 44.424,06      | 28,88%    |
| aporte a la seguridad social incluye fondos de reserva             | 720       | 97.593,93      | 0,63%   | 116.615,89     | 0,72%   | 19.021,96      | 19,49%    |
| honorarios profesionales y dietas                                  | 722       | 68.884,82      | 0,44%   | 72.924,04      | 0,45%   | 4.039,22       | 5,86%     |
| arrendamiento de inmuebles                                         | 726       | 140.280,00     | 0,90%   | 145.869,00     | 0,90%   | 5.589,00       | 3,98%     |
| mantenimiento y reparaciones                                       | 728       | 24.806,12      | 0,16%   | 24.355,86      | 0,15%   | (450,26)       | -1,82%    |
| combustibles                                                       | 730       | 11.555,50      | 0,07%   | 11.097,38      | 0,07%   | (458,12)       | -3,96%    |
| promocion publicidad                                               | 732       | 24.464,78      | 0,16%   | 87.390,35      | 0,54%   | 62.925,57      | 257,21%   |
| suministros y materiales                                           | 734       | 34.856,43      | 0,22%   | 43.419,50      | 0,27%   | 8.563,07       | 24,57%    |
| transporte                                                         | 736       | 121.803,19     | 0,78%   | 161.715,07     | 1,00%   | 39.911,88      | 32,77%    |
| provision para jubilacion patronal                                 | 738       | 40.242,61      | 0,26%   | 95.454,41      | 0,59%   | 55.211,80      | 137,20%   |
| provision para deshasucio                                          | 740       | 78.992,38      | 0,51%   | 33.612,26      | 0,21%   | (45.380,12)    | -57,45%   |
| provision para cuentas incobrables                                 | 742       | 24.506,75      | 0,16%   | 34.738,96      | 0,21%   | 10.232,21      | 41,75%    |
| comisiones locales                                                 | 750       | 2.539,03       | 0,02%   | 3.568,58       | 0,02%   | 1.029,55       | 40,55%    |
| comisiones del exterior                                            | 752       | 1.652,91       | 0,01%   | 3.623,67       | 0,02%   | 1.970,76       | 119,23%   |
| intereses bancarios locales                                        | 753       | 22.368,59      | 0,14%   | 22.959,79      | 0,14%   | 591,20         | 2,64%     |
| intereses pagados a terceros relacionados locales                  | 758       | 33.152,63      | 0,21%   | 37.146,38      | 0,23%   | 3.993,75       | 12,05%    |
| intereses pagados a terceros no relacionados locales               | 762       | 13.656,38      | 0,09%   | 1.049,45       | 0,01%   | (12.606,93)    | -92,32%   |
| perdida en venta de activos                                        | 768       | 2.612,64       | 0,02%   | 7.427,66       | 0,05%   | 4.815,02       | 184,30%   |
| seguros y reaseguros primas y concesiones                          | 772       | 89.142,84      | 0,57%   | 93.942,19      | 0,58%   | 4.799,35       | 5,38%     |
| gastos de gestion                                                  | 775       | 17.252,60      | 0,11%   | 24.921,65      | 0,15%   | 7.669,05       | 44,45%    |
| impuestos , contribuciones y otros                                 | 776       | 48.798,65      | 0,31%   | 53.996,93      | 0,33%   | 5.198,28       | 10,65%    |
| gastos en viajes viaticos                                          | 778       | 46.605,03      | 0,30%   | 57.785,94      | 0,36%   | 11.180,91      | 23,99%    |
| depreciacion de activos fijos / no acelerada                       | 784       | 57.674,05      | 0,37%   | 61.181,94      | 0,38%   | 3.507,89       | 6,08%     |
| servicios publicos                                                 | 788       | 40.997,87      | 0,26%   | 44.638,37      | 0,27%   | 3.640,50       | 8,88%     |
| pago por otros servicios                                           | 790       | 299.093,31     | 1,93%   | 334.801,43     | 2,06%   | 35.708,12      | 11,94%    |
| TOTAL GASTOS                                                       |           | 2.029.011,95   | 13,07%  | 2.412.091,57   | 14,84%  | 383.079,62     | 18,88%    |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS                                              |           | 15.523.069,27  | 100,00% | 16.251.368,02  | 104,69% | 728.298,75     | 4,69%     |

|                                                    |     |              |       |              |        |              |          |
|----------------------------------------------------|-----|--------------|-------|--------------|--------|--------------|----------|
| CONCILIACION TRIBUTARIA                            |     |              |       |              |        |              |          |
| utilidad ejercicio                                 | 801 | 1.556.188,15 | 9,11% | 2.444.273,33 | 13,07% | 888.085,18   | 57,07%   |
| participacion trabajadores                         | 803 | (233.428,22) |       | (366.641,00) |        | (133.212,78) | 57,07%   |
| 100% dividendos percibidos                         | 804 | -            |       | (2.369,04)   |        | (2.369,04)   | 100,00%  |
| otras rentas exentas                               | 805 | (5.435,34)   |       | (1.833,04)   |        | 3.602,30     | -66,28%  |
| mas gastos no deducibles locales                   | 806 | -            |       | 33.094,02    |        | 33.094,02    | 100,00%  |
| participacion atribuibles a extranjeros            | 809 | 815,30       |       | 630,32       |        | (184,98)     | -22,69%  |
| deduccion por incremento de personal               | 813 | (5.435,34)   |       |              |        | 5.435,34     | -100,00% |
| deduccion por pago a trabajadores con discapacidad | 814 | (63.528,19)  |       | (59.986,37)  |        | 3.541,82     | -5,58%   |
| UTILIDAD GRAVABLE                                  |     | 1.249.176,36 | 7,31% | 2.047.168,22 | 10,95% | 797.991,86   | 63,88%   |
| Utilidad a reinvertir y capitalizar                | 831 | -            |       | 700.000,00   |        | 700.000,00   | 100,00%  |
| saldo utilidad gravable                            | 832 | 1.249.176,36 |       | 1.347.168,22 |        | 97.991,86    | 7,84%    |
| IMPUESTO CAUSADO                                   | 839 | 312.294,09   |       | 441.792,06   |        | 129.497,97   | 41,47%   |
| UTILIDAD NETA 801 - 803 - 839                      |     | 947.752,95   | 5,55% | 1.545.223,24 | 8,27%  | 597.470,29   | 63,04%   |

**Fuente: Datos Fibro Acero SA – declaraciones SRI**

### **Análisis a los estados económicos financieros de la empresa Fibro Acero S.A. correspondiente a los años 2009 – 2010**

Fibro Acero S.A. presenta una estructura patrimonial saludable, cuenta con el 57% del total activo, un nivel de apalancamiento aceptable 43% del total activo en el año 2009 y con el 52% del total del activo, un nivel de apalancamiento aceptable 48% para el año 2010.

Al realizar el análisis a los estados financieros los rubros relevantes son:

Las cuentas de Inventarios con un valor de \$3.219.012,32 en el año 2009 que representa un 28,20% del total del activo aumenta significativamente para el año 2010 a un valor de \$5.945.617,45 que representa 41,07% que es un aumento de 12,87 puntos, esta cuenta tiene importancia monetaria y variación significativa.

La cuenta de compras e importaciones tiene una conexión directa con la de inventarios razón por la que existe una variación ya que el año 2009 tiene un valor de \$8.959.530,95 representa un 57,72% del total de Costos y Gastos y aumenta para el año 2010 a un valor de \$ 13.760.076,72 que representa al 84,67%, existe un aumento de 26,95 puntos. Esta cuenta tiene materialidad, importancia monetaria y variación significativa.

Cuentas por cobrar con un valor de \$4.340.625,42 en el año 2009 que representa un 38,25% del total del activo y para el año 2010 tiene un valor de \$5.782.603,54 que representa el 39,95% esta cuenta tiene Importancia monetaria además de tener en consideración por la aplicación de razones financieras, podemos ver que la rotación de cuentas por cobrar (determina el número de veces que los saldos de clientes se han

recuperado, durante el ejercicio 2009 fue de 3,93 veces y se mantiene su rotación en el 2010 con 3,23 veces.

Tabla 1.2

Calculo de rotación de cuentas x cobrar

| FIBRO ACERO S.A.<br>CUENTAS POR COBRAR                                                                                                                                                       |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                              | 2009          | 2010          |
| TOTAL VENTAS                                                                                                                                                                                 | 17.079.257,42 | 18.695.641,35 |
| TOTAL CTAS X COBRAR                                                                                                                                                                          | 4.340.625,42  | 5.782.603,54  |
| # veces que Rota las ctas x cobrar                                                                                                                                                           | 3,93          | 3,23          |
| <b>Periodo promedio de cobro</b><br>Son las cuentas x cobrar multiplicado por 365 y dividido para las ventas el resultado es el tiempo en el que se realiza el cobro de las ventas a crédito |               |               |
| <b>Periodo promedio de cobro en dias</b>                                                                                                                                                     | 93            | 113           |

Fuente: Autora de la Tesis

Esta calculo determina que el tiempo promedio 2010 de cobro es de 113 días es decir para realizar el cobro del valor de \$5.782.603,54 la empresa tendrá que esperar ese tiempo.

La cuenta Activo a largo plazo tiene variación significativa, para el año 2009 fue de \$873.776,14 disminuyendo para el año 2010 a \$ 218.184,92 siendo menos 75% que el primer año.

Tabla 1.3

| FIBRO ACERO S.A.<br>ANALISIS DUPONT |        |             |                 |                |
|-------------------------------------|--------|-------------|-----------------|----------------|
|                                     | ROE    | Margen neto | Rotación Activo | Apalancamiento |
| 2009                                | 13,65% | 5,21%       | 2,36            | 1,74           |
| 2010                                | 19,49% | 7,87%       | 1,45            | 1,92           |

Fuente: Autora de la Tesis

Tabla 1.4

**Fibro Acero S.A.**

**Razones financieras**

| CALCULOS                         | 2009            | 2010            |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Crecimiento en ventas            |                 | 9,46%           |
| <b>Razones de liquidez</b>       |                 |                 |
| Circulante                       | 2,29            | 2,20            |
| Prueba Acida                     | 1,50            | 1,20            |
| Capital de Trabajo               | \$ 5.210.494,76 | \$ 7.115.557,98 |
| <b>Razones de endeudamiento</b>  |                 |                 |
| Deuda / Patrimonio               | 73,91%          | 91,60%          |
| Deuda / Activo total             | 42,50%          | 47,81%          |
| <b>Razones de rentabilidad</b>   |                 |                 |
| ROA                              | 7,85%           | 10,17%          |
| Margen de contribución operativo | 20,99%          | 25,98%          |
| Margen Neto                      | 5,21%           | 7,87%           |

Fuente: Autora de la tesis

Tabla 1.5

**FIBRO ACERO S.A.  
ESTRUCTURA DE CAPITAL**

|                  | 2009         | %       | 2010       | %       |
|------------------|--------------|---------|------------|---------|
| TOTAL ACTIVO     | 11.347.294   | 100,00% | 14.475.458 | 100,00% |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.524.899,21 | 57,50%  | 7.554.876  | 52,19%  |
| TOTAL PASIVO     | 4.822.394    | 42,50%  | 6.920.581  | 47,81%  |

Fuente: Autora de la Tesis

Tabla 1.6

**FIBRO ACERO S.A.  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

|                                              | <b>2009</b>      |                | <b>2010</b>      |                |
|----------------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|                                              | AN UAL           | MENSUAL        | AN UAL           | MENSUAL        |
| INGRESOS                                     | 17.079.257       | 1.423.271      | 18.695.641       | 1.557.970      |
| GASTOS VARIABLES                             | 13.494.057       | 1.124.505      | 13.839.276       | 1.153.273      |
| MARGEN DE CONTRIBUCION                       | 3.585.200        | 298.767        | 4.856.365        | 404.697        |
| GASTOS FIJOS                                 | 2.029.012        | 169.084        | 2.412.092        | 201.008        |
| UTILIDAD OPERATIVA                           | 1.556.188        | 129.682        | 2.444.273        | 203.689        |
| <b>PUNTO EQUILIBRIO (GASTOS F/ MC RATIO)</b> | <b>9.665.853</b> | <b>805.488</b> | <b>9.285.875</b> | <b>773.823</b> |
| MARGEN CONTRIBUCION / VENTAS                 | 20,99%           | 1,75%          | 25,98%           | 2,16%          |

Fuente: Autora de la Tesis

## **CAPITULO II**

### **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

#### **Introducción**

En este capítulo se describe los aspectos históricos del COSO I y COSO II o también denominado COSO-ERM que permiten conocer cuales han sido los principales cambios de este informe elaborado por la comisión Treadway en relación al control interno en las empresas.

Además se describen conceptos de control interno, normas de aplicación para análisis del control interno y descripción de los componentes del mismo que servirán de guía para la realización del análisis al Control de Recursos y Riesgos de Fibro Acero S.A. También un breve detalle de cómo fue realizada la investigación “(CORRE) Control de los recursos y los Riesgos Ecuador”, del Doctor Mario Andrade Trujillo que he utilizado como referencia para la realización de la Tesis.

#### **2.1 Conceptos**

##### **COSO**

Se conoce como C.O.S.O. al documento “*Internal Control Integrated Framework*” (marco integrado control interno), editado por el *committe of sponsoring* (comité de patrocinadores), de la organización *Treadway Commision*. “Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.”<sup>1</sup>

*Treadway Commisision* formado en 1985, empieza en 1987 ha realizar un estudio para desarrollar un marco común de control interno y lo publica en septiembre de 1992, el informe titulado “*Internal Control-Integrated Framework*” (COSO).

---

<sup>1</sup> ANDRADE TRUJILLO. Mario. Estudio Control de los recursos y los riesgos-Ecuador (corre). 2006. pág. 11

Debido a la preocupación y al aumento del interés en la gestión de riesgo durante la segunda mitad de los años 90, el comité de las organizaciones que patrocinaban la Comisión de *Treadway* (COSO) determinó que había una necesidad de un marco común de Gestión Integral de Riesgo.

- En el 2001 la Comisión contrató a *Pricewater house Coopers* para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones
- COSO - ERM se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno.
- En Septiembre de 2004 se publicó el estudio ERM (*Enterprise Risk Management*) *Integrated Framework*. “COSO-ERM o COSO II”

### **COSO I: Control Interno - Marco Conceptual Integrado**

Grafico 2.1



Fuente: Price waterhouse coopers - Diapositivas Gestión Integral de Riesgos.

## COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)

Gráfico 2.2



Fuente: Price waterhouse coopers - Diapositivas Gestión Integral de Riesgos.

### CORRE

“El proyecto anticorrupción ¡Si se puede!, que cuenta con financiamiento de la agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), cuyo principal objetivo es apoyar al Ecuador en la lucha contra la corrupción, impulsó la elaboración del estudio: CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS ECUADOR (CORRE), porque considera que es el medio más eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades”.<sup>2</sup>

“El CORRE desarrolla su estudio a través de los siguientes ocho componentes: Ambiente interno de Control; Establecimiento de Objetivos; Identificación de Eventos; Evaluación de Riesgos; Respuesta a los Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación y, Supervisión y Monitoreo. La condición del éxito del modelo planteado, que todos los componentes funcionen en forma coherente e

<sup>2</sup> ANDRADE TRUJILLO. Mario. Estudio Control de los recursos y los riesgos-Ecuador (corre). 2006. pág. 2

interrelacionados y que sean aplicados en toda la organización para alcanzar los objetivos previstos.”<sup>3</sup>

### **Control**

“Comprobación, verificación, vigilancia e inspección del lugar en que se realiza y persona o mecanismo que los realiza. ...*de gestión* verificación del cumplimiento de un programa de gestión empresarial”<sup>4</sup>.

Según Resolución No. 06.Q.ICI.003 de 21 de agosto del 2006, el Señor Superintendente de Compañías, resolvió disponer la adopción de las normas internacionales de auditoría y aseguramiento “NIAA”, a partir del 1 de enero del 2009, tal como se indica en el Artículo 2 de dicha resolución.

### **Control Interno**

“El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de conseguir eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al ente”<sup>5</sup>.

“Proceso realizado por la alta dirección, administradores y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones

Confiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables”<sup>6</sup>

El Control interno es un proceso diseñado y aplicado por las más altas autoridades, ejecutado por todo el personal de una entidad, para proporcionar seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos constituyéndose en una herramienta y un medio para los auditores internos que como parte de la organización son responsables de evaluar

---

<sup>3</sup> ANDRADE TRUJILLO. Mario. Estudio Control de los recursos y los riesgos-Ecuador (corre). 2006. pág. 2

<sup>4</sup> GRIGALBO. Diccionario enciclopédico. Ediciones Grigalbo S.A. España. 1986. Tomo 2. Pag. 482.

<sup>5</sup> <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse33.html>

<sup>6</sup> COMISION TREADWAY. Informe COSO. EEUU. 1992.

la calidad y el cumplimiento de los controles internos establecidos que incluya la gestión de riesgos.

El control interno es fundamental para evitar fraudes en las empresas pues promueve la honestidad y responsabilidad, eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos; y, cumplimiento de las leyes y normas.

El control interno beneficia a las empresas pues es un medio que favorece el logro de metas y objetivos, integrando al personal a los objetivos, ayudándolos a medir su desempeño y mejorarlo, además de evitar la realización de fraudes y facilitar a los directivos a demostrar cómo se ha aplicado los recursos y logrado objetivos.

El análisis al control interno es parte importante de la III fase (Ejecución del Trabajo) del proceso de auditoría. Evaluar el estado del control interno de la empresa sirve para determinar el alcance del examen de auditoría. Las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) dentro de Ejecución de Trabajo se encuentra la sección Estudio y Evaluación del Control Interno (NAGA 6) que dicta "Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría), como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría".<sup>7</sup>

“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”<sup>8</sup>

### **Clases de Control interno**

El control interno previo son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las

---

<sup>7</sup> Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) numeral 6.

<sup>8</sup><http://www.ccp suc re.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional/5NIC-NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec400evaluacionderiesgosycontrolinterno.pdf>

normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

El control interno concurrente son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.

“Control interno posterior se realiza con la máxima autoridad de cada entidad y organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales,
2. reglamentarias y normativas;
3. Los resultados de la gestión;
4. Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales; y,
5. El impacto que han tenido en el medio ambiente.”<sup>9</sup>

### **Administración de Riesgos**

“La administración de riesgos es un proceso, diseñado y aplicado por las más altas autoridades, ejecutado por todo el personal de una entidad, sirve para proporcionar estrategias que identifiquen los eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos, proporcionando seguridad razonable referente al logro de objetivos.”<sup>10</sup>

“Se llama análisis de riesgos al estudio de los eventos que tienen efectos sobre la actividad de la empresa. Se llama administración de riesgos a la aplicación de estrategias para evitar o reducir los costes generados por los riesgos. El análisis y la administración de riesgos incluye por tanto la investigación e identificación de las fuentes de riesgo, la estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos, la

---

<sup>9</sup> CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Normas generales de control interno para el sector público, norma 110-11 pág. 24.

<sup>10</sup> VILLACORTA C. Armando, nuevos conceptos de control interno, parte II pág. 10

planificación de estrategias y procedimientos de control de riesgos, la aplicación optimizadora de esas estrategias en presencia de incertidumbre”<sup>11</sup>

Como se detalla en el concepto anterior dentro de la administración de riesgos existe la planificación de estrategias, esta etapa se realiza una vez establecido el nivel de riesgo.

En la planificación se pueden realizar medidas de control y las de financiación de las pérdidas por los riesgos.

Las medidas de control son: evitar, prevenir y proteger.

Las medidas de financiamiento: aceptar, transferir y retener.

### **Medidas de control**

#### **Evitar**

“Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto.... Evitar el riesgo puede abordarse desde dos actitudes: no hacer o dejar de hacer”<sup>12</sup>

#### **Prevenir**

“La prevención trabaja con la anticipación, es decir, para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad.”<sup>13</sup>

#### **Proteger o Mitigar**

“La protección es la acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo”<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/dic/oc/admiriesgo.htm>

<sup>12</sup> MEJIA Q. rubí Consuelo. Administración de riesgos un enfoque empresarial. Colombia. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. 2006. Pág. 100

<sup>13</sup> Ibídem. Pág. 101

<sup>14</sup> Ibídem. Pág. 103

## **Medidas de Financiación**

### **Aceptar**

“Cuando se determina que la medida más adecuada para tratar un cierto riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo, porque su evaluación, desde el punto de vista de probabilidad de ocurrencia y de impacto, da como resultado un riesgo poco representativo, esto es, su ocurrencia no tendría un efecto significativo en la estabilidad de la empresa”<sup>15</sup>

### **Retener**

“Con la retención se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada previo el diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos, la diferencia entre aceptar y retener un riesgo es que, en el caso de aceptarlo, no se dispone de medidas para afrontar las pérdidas que la ocurrencia del riesgo implica, y en el caso de retenerlo se establece diferentes formas para afrontarlas”.<sup>16</sup>

### **Transferir**

“Otra forma de tratar el riesgo consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo”<sup>17</sup>

## **Objetivos del Control interno**

Los controles son usados por la gerencia en el logro de objetivos primarios como:

Información financiera y operacional confiable, creíble y relevante.

Cumplimiento de leyes y normatividades.

Efectividad y eficiencia en la aplicación de recursos.

Salvaguardar de activos.

Identificación y exposición al riesgo y el establecimiento de estrategias para su control.

Establecimiento de objetivos y metas operacionales.

---

<sup>15</sup> MEJIA Q. rubí Consuelo. Administración de riesgos un enfoque empresarial. Colombia. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. 2006. Pág. 105

<sup>16</sup> Ibídem pág. 106

<sup>17</sup> Ibídem pág. 108

### **Que Evalúan los Controles**

Los asuntos claves que deben evaluar los controles en el análisis de los objetivos son:

Si están de acuerdo con la misión.

Si se basan en información precisa.

Si son acordes con las regulaciones aplicables.

Cubren las necesidades de la sociedad.

### **Tipos de controles son:**

- Preventivos: Anticipan eventos no deseados de que sucedan.
- Detectivos: Identifican los Eventos en el Momento en que se presentan.
- Correctivos: Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado.
- Directivos: Es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Esta más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

### **Métodos de evaluación o análisis al control interno**

Por medio de la evaluación al control interno se determinar la naturaleza de las pruebas de auditoría, la extensión de los procedimientos, es decir el enfoque y alcance de la misma. “Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

#### **Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son 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”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con

explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

### **Flujo gramas**

También llamado Grafico o diagrama de flujo consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

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

### **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. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

En el análisis al control interno de Fibro Acero S.A. he utilizado el método Cuestionario.

### **Informe de Auditoria**

“El informe es el documento escrito mediante el cual el auditor expone el resultado final de su trabajo, a través de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución, con la finalidad de brindar suficiente información a los

funcionarios de la entidad auditada y estamentos pertinentes, sobre las deficiencias o desviaciones más significativas, e incluir las recomendaciones que permitan promover mejoras en la conducción de las actividades u operaciones del área o áreas examinadas”<sup>18</sup>

El resultado de un examen a los estados financieros de una auditoría es la opinión del auditor que se conoce como dictamen, la opinión expresada en el dictamen del auditor puede ser:

Sin salvedades o limpia

Con salvedades

Negativa, y

Abstención de opinión.

En la noma 700 de las NIAs, se encuentra Dictamen del Auditor sobre estados financieros en la que determina los elementos para el informe final de gestion.

El informe final de gestión cuenta los siguientes elementos: Título, destinatario, párrafo introductorio en el que se determina (motivo del examen, declaración de las normas seguidas, declaración del alcance del examen), párrafos de opinión en los que se determinan (conclusiones, recomendaciones), por ultimo nombre del auditor, firma del auditor.

Este trabajo tendrá como resultado un informe final del análisis de control interno de la empresa Fibro Acero S.A.

## **2.2 Clasificación de los componentes del control interno**

Existen ocho componentes del control interno, de acuerdo al informe COSO II, estos componentes son los siguientes:

1. Ambiente de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

---

<sup>18</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria\\_h\\_e/enpdf/cap5.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria_h_e/enpdf/cap5.pdf)

## **Ambiente de control**

“El Ambiente de control es el componente base del control interno, en el se soportan los demás componentes, y este incluye la integridad y los valores éticos, además tiene que ver con el estilo de dirección de la máxima autoridad de la organización. Cuando el ambiente de control funciona correctamente, provoca que los demás componentes funcionen de manera integrada.”<sup>19</sup>

Para analizar este componente en FIBRO ACERO S.A., será necesario diferenciar varios elementos del ambiente de control:

1. Integridad y valores Éticos,
2. Filosofía y estilo de la alta dirección
3. Consejo de Administración y Comités
4. Estructura Organizativa
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
6. Gestión del Capital Humano
7. Responsabilidad y Transparencia

Para realizar un estudio y análisis de estos elementos del ambiente de control se hará necesario, revisar los manuales de procedimientos, las políticas internas, políticas de contratación de personal, observaciones en el ámbito laboral y demás documentos que sean útiles para este estudio, como también obtener información acerca de la Misión, Visión, objetivos, plan estratégico, y demás políticas de negocio que utilice FIBRO ACERO S.A., como estatutos, organigramas funcionales, manual de procedimientos, que permitan conocer y analizar la situación actual de la empresa, y poder realizar recomendaciones que sean adecuadas para el correcto funcionamiento de la misma.

## **Establecimiento de objetivos**

El Establecimiento de objetivos es el siguiente componente del control interno que se va analizar. “Los objetivos se fijan desde la alta dirección y estos deben tener un proceso de selección, los objetivos seleccionados debe estar de acuerdo con la línea,

---

<sup>19</sup> ANDRADE TRUJILLO Mario, Estudio Control de los recursos y los riesgos-Ecuador (corre) pág.19

misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado y es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

Es a partir de este componente que se facilita la gestión de riesgos, mediante la identificación de eventos externos / internos, la evaluación de los riesgos: y la respuesta a los riesgos y el diseño de actividades de control”<sup>20</sup>

Para analizar este componente en FIBRO ACERO S.A., será necesario diferenciar varios elementos del establecimiento de objetivos:

1. Objetivos Estratégicos
2. Objetivos Específicos
3. Consecución de objetivos
4. Riesgo Aceptado y niveles de tolerancia

### **Identificación de eventos**

La identificación de eventos tiene como definición tomada del informe COSO II la siguiente: “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.

Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.

Se aplica en el establecimiento de la estrategia.

Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.

---

<sup>20</sup> ANDRADE TRUJILLO Mario, Estudio Control de los recursos y los riesgos-Ecuador (corre)  
pág.31

Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.

Está orientada al logro de objetivos”.

Los elementos de identificación de eventos son:

- 1 factores externos e internos
- 2 Identificación de eventos
- 3 Categoría de eventos

Una vez analizados estos elementos en FIBRO ACERO S.A. se obtendrán los eventos que pueden afectar la consecución de objetivos, calificar el nivel de riesgos que puedan afectar gravemente los procesos de las empresas y de esta manera poder tomar las mejores decisiones en cuanto al manejo de las mismas.

### **Evaluación de riesgo**

“El riesgo es un evento actual y potencial que podría afectar el logro de objetivos estratégicos y financieros de la organización, pudiendo a su vez presentar una incidencia significativa en el rendimiento de la misma”. Definición del (instituto de auditores internos) IIA.

Los elementos de evaluación de riesgos son:

1. Estimación de probabilidad de impacto
2. Evaluación de riesgos
3. Riesgos originados por los cambios

Con el estudio de estos elementos se puede, determinar el nivel de riesgo que tiene la empresa FIBRO ACERO S.A., con lo que se podrá aplicar controles claves efectivos en los procesos vulnerables determinados en este estudio, que eviten la ocurrencia del evento que pueda afectar a la organización.

### **Respuesta a los riesgos**

Para poder analizar este componente del control interno se debe tomar en cuenta, el nivel de probabilidad, la afectación del mismo y el costo beneficio que se obtiene en la aplicación de la mejor respuesta al riesgo para poder minimizarlo y llegar a un

nivel de riesgo aceptable. Las respuestas a los riesgos pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar.

Los elementos de la respuesta a los riesgos son:

1. Categoría de Respuestas
2. Decisión de Respuestas

Una vez analizado este componente, se determinara varias posibilidades de respuesta a los riesgos según la categoría de los mismos en FIBRO ACERO S.A.

### **Actividades de control**

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.”<sup>21</sup>

Los elementos de las actividades de control son:

1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos
2. Principales Actividades de Control
3. Controles sobre los Sistemas de Información

Se determinara con este análisis que procedimientos son los más adecuados para la aplicar las respuestas a los riesgos que puedan implementarse en FIBRO ACERO S.A.

### **Información y comunicación**

“El componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los

---

<sup>21</sup> ANDRADE TRUJILLO Mario, Estudio Control de los recursos y los riesgos-Ecuador (corre) pág.56

resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.”<sup>22</sup>

Los elementos la información y comunicación son:

1. Cultura de Información en todos los Niveles
2. Herramienta para la Supervisión
3. Sistemas Estratégicos e Integrados
4. Confiabilidad de la Información
5. Comunicación Interna
6. Comunicación Externa

Una vez analizado este componente se puede obtener información valiosa para realizar cambios claves en la coordinación de los demás componentes para que se apliquen de forma adecuada y se puede realizar los cambios en el momento y tiempo adecuados.

### **Supervisión y monitoreo**

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.” Cita del Informe COSO.

Los elementos de supervisión y monitoreo son:

1. Supervisión Permanente
2. Supervisión Interna
3. Evaluación Externa

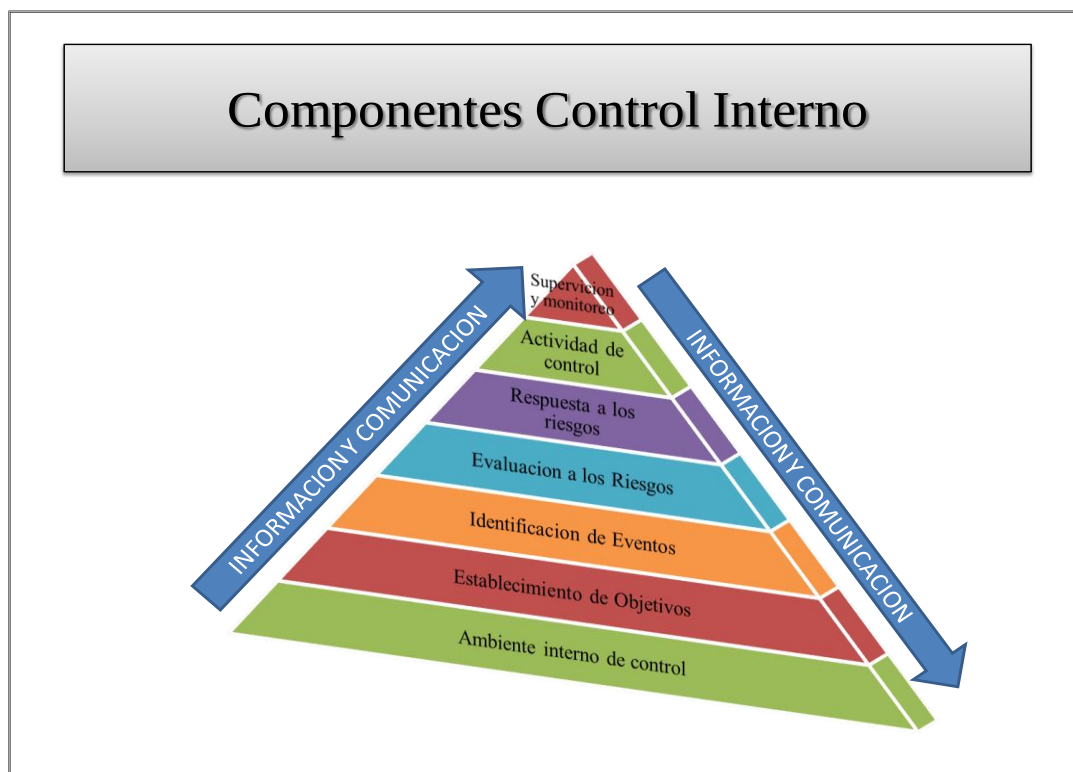
---

<sup>22</sup> Ibídem, pág. 19

Este es el último componente del control interno que se realizara el análisis en la empresa en FIBRO ACERO S.A., con este componente se puede dejar constancia de la manera en que la empresa deberá realizar la evaluación de control interno y como se va a aplicar para el mejor funcionamiento de la misma.

### 2.3 Grafico de componentes del control interno

Grafico 2.3



Fuente: Autora de la tesis

### **CAPITULO III**

#### **AMBIENTE DE CONTROL**

##### **Introducción**

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al primer componente ambiente de control, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

Con la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. se determino que el componente a examinar es BODEGA, esta área se encuentra bajo responsabilidad de la gerencia de operaciones, bodega tiene la responsabilidad del inventario de materia prima que utiliza la empresa para el proceso de producción como también del inventario de productos terminados que sirven para la venta a clientes de Fibro Acero S.A., al realizar el análisis a los estados financiero de la empresa se determino que la cuenta de inventarios tiene importancia monetaria, pues el inventario dentro del activo de la empresa representa el 41% del total para el año 2010. El manejo y custodia de los inventarios de la empresa son de responsabilidad de bodega, por lo tanto los procedimientos que realiza esta área deben tener un control interno eficiente, además la empresa Fibro Acero S.A. sugirió para la realización de la tesis como componente analizar a BODEGA.

Programa de trabajo para el análisis al control interno de la empresa Fibro Acero

Cuadro 3.1

| <b>FIBRO ACERO S.A.</b><br><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b><br><b>ANALISIS AL CONTROL INTERNO</b><br><b>COMPONENTE: FIBRO ACERO S.A.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |           |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------|
| No                                                                                                                                 | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                | REF: P/T | ELAB. POR | FECHA      |
| 1                                                                                                                                  | <b>OBJETIVO GENERAL:</b><br>Realizar un analisis al control de recursos y riesgos de la empresa Fibro Acero S.A.                                                                                                                                                           |          | E.M.A     | 05/06/2011 |
|                                                                                                                                    | <b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b><br>Evaluar el Control Interno de la Empresa Fibro Acero S.A. y sus respectivos componentes con relacion a la investigacion (CORRE) Control de Recursos y Riesgos Ecuador, como tambien al COSO ERM.                                           |          | E.M.A     | 31/07/2011 |
|                                                                                                                                    | <b>OBJETIVO ESPECIFICOS:</b><br>Analizar al primer componente del control interno, el ambiente de control, que incluya conceptos, integridad y valores éticos así también los demás elementos del ambiente de control, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A.             |          | E.M.A     | 15/07/2011 |
|                                                                                                                                    | Analizar al segundo componente del control interno, el establecimiento de objetivos, determinando objetivos generales y específicos, estudiando al riesgo aceptado y niveles de tolerancia, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A.                                        |          | E.M.A     | 15/07/2011 |
|                                                                                                                                    | Analizar al tercer componente del control interno, la identificación de eventos, determinando factores internos y externos, identificando eventos para ubicarlos en categorías, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A.                                                    |          | E.M.A     | 18/07/2011 |
|                                                                                                                                    | Analizar al cuarto componente del control interno, la evaluación de riesgos, estimando las probabilidades e impacto, así como también evaluando al riesgo y determinando que riesgo pueden existir por cambios en la organización, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A. |          | E.M.A     | 18/07/2011 |
|                                                                                                                                    | Analizar al quinto componente del control interno, la respuesta a los riesgos, a realizar una categoría y decisiones de respuesta a los riesgos, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A.                                                                                   |          | E.M.A     | 28/07/2011 |

| <b>FIBRO ACERO S.A.</b><br><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b><br><b>ANALISIS AL CONTROL INTERNO</b><br><b>COMPONENTE: FIBRO ACERO S.A.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |                  |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| <b>No</b>                                                                                                                          | <b>DESCRIPCION</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>REF: P/T</b> | <b>ELAB. POR</b> | <b>FECHA</b>      |
|                                                                                                                                    | Analizar al sexto componente del control interno, las actividades de control, integrar las decisiones sobre los riesgos, determinar las principales actividades de control, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A.                                                                                                                              |                 | <b>E.M.A</b>     | <b>28/07/2011</b> |
|                                                                                                                                    | Analizar al séptimo componente del control interno, la información y comunicación, de acuerdo a la información de los niveles, cuales son las herramientas de supervisión, que nivel de confiabilidad de la información existe, y determinar qué comunicación interna y externa se obtiene de las mimas, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A. |                 | <b>E.M.A</b>     | <b>28/07/2011</b> |
|                                                                                                                                    | Analizar al octavo componente del control interno, la supervisión y monitoreo, determinar qué actividades de evaluación interna y externa son necesarias para una correcta supervisión y monitoreo, aplicado en la empresa FIBRO ACERO S.A.                                                                                                      |                 | <b>E.M.A</b>     | <b>28/07/2011</b> |
|                                                                                                                                    | <b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |                  |                   |
| <b>1</b>                                                                                                                           | Conocer las instalaciones y al personal de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>CIF-02</b>   | <b>E.M.A</b>     | <b>15/06/2011</b> |
| <b>2</b>                                                                                                                           | Obtener informacion general de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>CIF-02</b>   | <b>E.M.A</b>     | <b>21/06/2011</b> |
|                                                                                                                                    | Solicitar y revisar plan estrategico, plan operativo, presupuestos, codigo de etica, balances, organigramas, estatutos, estudio de riesgos, manuales de procedimientos,                                                                                                                                                                          | <b>CIF-02</b>   | <b>E.M.A</b>     | <b>25/06/2011</b> |
| <b>3</b>                                                                                                                           | manual de fuciones, indicadores de gestion, flujogramas, politicas, normas internas, reglamentos interno, etc.                                                                                                                                                                                                                                   | <b>CIF-03</b>   | <b>E.M.A.</b>    | <b>30/06/2011</b> |
| <b>4</b>                                                                                                                           | Obtener informacion acerca del proceso general de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>CIF-04</b>   | <b>E.M.A.</b>    | <b>05/07/2011</b> |
|                                                                                                                                    | Analizar los estados financieros de la empresa determinando los rubros relevantes, las razones: de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, ROE, Margen neto,                                                                                                                                                                                      | <b>CIF-01</b>   | <b>E.M.A.</b>    | <b>15/07/2011</b> |
| <b>5</b>                                                                                                                           | Rotacion de activo, apalancamiento, punto de equilibrio, estructura de capital y rotacion de cuentas por cobrar.                                                                                                                                                                                                                                 |                 |                  |                   |
| <b>6</b>                                                                                                                           | Realizar encuestas y/o entrevistas al personal acerca del control interno de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>CIF-05</b>   | <b>E.M.A</b>     | <b>05/07/2011</b> |

| <b>FIBRO ACERO S.A.</b><br><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b><br><b>ANALISIS AL CONTROL INTERNO</b><br><b>COMPONENTE: FIBRO ACERO S.A.</b> |                                                                                                                                                                            |                 |                  |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| <b>No</b>                                                                                                                          | <b>DESCRIPCION</b>                                                                                                                                                         | <b>REF: P/T</b> | <b>ELAB. POR</b> | <b>FECHA</b>      |
| 7                                                                                                                                  | Analizar resultados de las encuestas y/o entrevistas.                                                                                                                      | <b>CIF-06</b>   | <b>E.M.A</b>     | <b>28/07/2011</b> |
| 8                                                                                                                                  | Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el control interno de la empresa para sustentar informe final.                 |                 | <b>E.M.A</b>     | <b>15/08/2011</b> |
| 9                                                                                                                                  | Informar resultados obtenidos a la empresa durante el proceso de analisis del control interno, para elaborar recomendaciones que promuevan mejoras y acciones correctivas. |                 | <b>E.M.A</b>     | <b>31/08/2011</b> |
| 10                                                                                                                                 | Elaborar informe de evaluacion al control interno de la empresa Fibro Acero S.A., que incluya aspecto positivo, aspecto negativo, conclusion y recomendacion.              | <b>OF.01</b>    | <b>E.M.A.</b>    | <b>15/10/2011</b> |

Fuente: Autora de la Tesis

### **3.1 Análisis de los elementos del ambiente de control en Fibro Acero S.A.**

#### **3.1.1 Integridad y valores éticos.**

No posee código de ética o conducta, pero la empresa ya tiene definido una parte del mismo como son visión, misión objetivos, y valores institucionales.

Fibro Acero S.A. para la realización de sus operaciones a difundido en su plan estratégico como valores éticos los siguientes:

#### **Honestidad**

Actuar de forma íntegra y comprometida, basándose en principios éticos y morales.

#### **Equilibrio**

Buscar un balance entre el desarrollo personal de los colaboradores, los intereses de los accionistas y de la comunidad en general.

#### **Responsabilidad**

Cumplir a conciencia con tareas, para alcanzar los estándares de calidad y seguridad requeridos por clientes, actuar de forma disciplinada y comprometida.

#### **Eficiencia**

Buscar sobrepasar nuestros objetivos, con la optimización máxima en el uso de los recursos disponibles. La empresa se basa en las leyes de la república y normativas que rigen sus actividades como también tiene su reglamento interno de trabajo.

#### **3.1.2 Filosofía y estilo de la alta dirección Consejo de Administración y Comités.**

La empresa en su estructura organizativa, no cuenta con consejo de administración. La filosofía de la alta dirección es clara entre sus colaboradores en cuanto a objetivos políticas y estrategias que son aplicadas en la empresa.

### **3.1.2 Filosofía de alta dirección incluida en el plan estratégico**

#### **La Misión de Fibro Acero S.A.**



Es gestionar procesos operacionales y comerciales eficientes, en la fabricación y comercialización de “gasodomésticos” y demás artículos de línea blanca, sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes

#### **La Visión de Fibro Acero S.A. 2015**



Es fortalecer su marca y presencia en el mercado ecuatoriano, y consolidarse como la mejor alternativa como proveedora de servicios de manufactura, para gasodomésticos en la región.

### **3.1.3 Estructura organizativa.**

La estructura organizativa en Fibro Acero S.A. identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo a sus colaboradores una comunicación interna y externa.

Los organigramas de la empresa se encuentra detallados en el capítulo I, 1.3 Organización de la empresa.

#### **3.1.4 Autoridad asignada y responsabilidad asumida**

No posee manual de funciones, pero actualmente la empresa tiene procesos relacionados a la ISO 9001:2000, y presenta flujo gramas de procesos que en forma genérica describe lo que se debe desarrollar en cada área de la empresa, define la autoridad asignada y la responsabilidad asumida por los empleados, pero mantiene de forma expresa las normas y procedimientos relacionados con el control y descripción del puesto de trabajo.

#### **3.1.5 Gestión del capital humano**

La empresa viene desarrollando una buena gestión en Capital humano, que le permite tener políticas y procedimientos para contratación, capacitación, formación, promoción y remuneración de los empleados en Fibro Acero S.A.

La empresa aplica el reglamento interno de trabajo de Fibro Acero S.A., posee normas de calidad y seguridad industrial, aprobadas por el ministerio de trabajo.

#### **3.1.6 Responsabilidad y transparencia**

En lo que se refiere a responsabilidad y transparencia, la empresa ha asignado en todos los niveles operacionales políticas de responsabilidad, y de acuerdo a sus objetivos la jefatura de calidad revisa periódicamente que estos se estén cumpliendo de acuerdo a indicadores todo esto permite que exista un ambiente de transparencia en la empresa.

### **3.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente Ambiente de Control**

Fibro Acero S.A.

Evaluación control interno

Componente Ambiente de Control

#### **Aspecto Positivo**

La empresa Fibro Acero S.A. está ejecutando su primer plan estratégico para el periodo 2011 – 2015.

El personal que labora en la empresa Fibro Acero S.A. Tiene conocimiento claro de los valores institucionales y los incorporan en los procesos y relaciones con proveedores, clientes, acreedores, auditores, etc. Estos valores son: honestidad, respeto y equidad.

La filosofía de la alta dirección es clara entre sus colaboradores en cuanto a objetivos políticas y estrategias que son aplicadas en la empresa.

La estructura organizativa identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo a sus colaboradores una comunicación interna y externa. Se mantiene continuamente actualizados los organigramas de la empresa.

La empresa viene desarrollando una buena gestión en capital humano, que le permite tener políticas y procedimientos para contratación, capacitación, formación, promoción y remuneración de los empleados en Fibro Acero S.A.

En lo que se refiere a responsabilidad y transparencia, la empresa ha asignado en todos los niveles operacionales políticas de responsabilidad, y de acuerdo a sus objetivos el departamento de calidad revisa periódicamente que estos se estén cumpliendo de acuerdo a indicadores todo esto permite que exista un ambiente de transparencia en la empresa.

### **Aspecto Negativo**

La empresa en su estructura organizativa, no cuenta con consejo de administración.

No posee código de ética o conducta, pero cabe indicar que la empresa ya tiene definido una parte del mismo como son visión, misión objetivos, y valores institucionales.

No existe en ejecución el plan operativo anual, pero para los próximos meses la empresa espera terminar la elaboración del mismo.

No posee manual de funciones aunque la empresa tiene definido procedimientos para el cumplimiento de la ISO 9001:2000, pero en forma genérica describe los procesos a desarrollar en cada área de la empresa, definiendo la autoridad asignada y la responsabilidad asumida por los empleados, pero no existe manual de funciones para la personal que ejecutara el proceso, como es el caso de quien será su superior inmediato, que cargos serán los subordinados, que información tiene que generar y a quienes debe entregar como también la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa además la empresa mantiene de forma expresa, normas y procedimientos relacionados con el control y descripción del puesto de trabajo.

La empresa Fibro Acero S.A. no cuenta con un área o departamento encargado de estudiar, evaluar y controlar los riesgos.

No existe presupuesto Financiero de la empresa en ejecución por lo que no podrá medir el cumplimiento de ingresos o gastos en el presente periodo económico.

### **Conclusión**

La empresa no cuenta con consejo de administración, que ayude a:

Reforzar las funciones de supervisión de los gerentes de áreas.

Establecer funciones de control de los gerentes de áreas.

Definir cargos de autoridad de los gerentes de las áreas.

No posee código de ética, la empresa no tiene un código formal de conducta que establezca canales de comunicación y denuncia; por lo tanto provoca la falta de

compromiso de los empleados a denunciar situaciones en la que se incumplan los valores ya establecidos por Fibro Acero S.A.

El plan operativo anual aun no está en aplicación en la empresa, es necesario su desarrollo pues es base fundamental para el seguimiento del cumplimiento de metas del plan estratégico que la empresa ha emprendido.

No posee manual de funciones que delimite funciones y responsabilidades para el personal, aunque la empresa mantiene de forma expresa, normas y procedimientos relacionados con el control y descripción del puesto de trabajo.

Al no tener un área de análisis de riesgos, la empresa presenta falta de eficiencia en la adaptación de los procesos nuevos para la ejecución del plan estratégico que está desarrollando.

El cargo de jefe financiero en la empresa es de recién creación esta es la razón por lo que en Fibro Acero S.A. no se ha desarrollado ni aplicado presupuesto financiero.

## **Recomendaciones**

### **Gerente General**

Proponer a la junta de accionistas de la empresa la creación del Consejo de Administración, que sería el encargado de observar la ley, estatutos y demás normas de cumplimiento de la empresa y sus empleados de acuerdo a sus procesos y actividades que realiza Fibro Acero S.A. siendo el canal adecuado para brindar un mejor ambiente de trabajo, generar confianza, proteger los derechos de los inversionistas y promover la competitividad y la eficiencia.

El consejo debe actuar como instrumento de control para supervisar la gestión llevada a cabo por los directivos de la empresa, para tratar de reducir los conflictos de intereses que se puede crear entre los directivos y los inversores cuando existe una separación entre la propiedad y la gestión.

Supervisar el desarrollo y terminación del plan operativo anual, con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico, pues es de gran ayuda en el momento de cambiar estrategias, medir eficiencia en los

procesos que actualmente son realizados, para poder tomar a tiempo decisiones que determinen el cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A.

Crear un comité de riesgos con el nivel directivo que será el encargado de implementar, monitorear y mantener la correcta administración de los riesgos.

### **Gerente de Talento Humano**

Se recomienda plantear la elaboración de un código formal de conducta de la empresa Fibro Acero S.A. la estructura de un código de ética es la siguiente:

- Visión, misión y objetivos
- Declaración de los valores éticos de la organización
- Las responsabilidades individuales y organizacionales
- Lineamientos éticos y medidas disciplinarias
- Guía o canales para resolver las cuestiones éticas
- Glosario de términos

Se recomienda la elaboración de un manual de funciones y la revisión de los documentos que describen los procesos en cada una de las áreas, pues esta documentación permite a la administración tener un mejor control en la eficiencia de procesos, este manual deberá contener la misión, funciones, nivel de reporte, supervisión, formación, experiencia y perfil de ideal de competencias.

### **Gerente Financiero**

Elaborar y aplicar un presupuesto financiero de la empresa que proyecte tanto los ingresos y gastos de la empresa y que pueda servir de indicador de la empresa.

Plantear la creación del área de riesgos dentro de la empresa Fibro Acero S.A. que sea el encargado de la elaboración de estudios y mediciones.

Programa de trabajo para el análisis al control interno de la empresa Fibro Acero

Cuadro 3.2

| <b>FIBRO ACERO S.A.</b><br><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b><br><b>ANALISIS AL CONTROL INTERNO</b><br><b>COMPONENTE: OPERACIONES</b><br><b>SUBCOMPONENTE: BODEGAS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                      |           |                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------|
| No                                                                                                                                                             | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                               | REF: P/T                             | ELAB. POR | FECHA                                                |
|                                                                                                                                                                | <b>OBJETIVOS</b><br>Realizar un analisis al control interno en bodega<br>Obtener informacion necesaria de los procesos de bodega para realizar una matriz de riesgos.<br>Analizar y determinar si la documentacion generada por bodega es oportuna, confiable y adecuada. |                                      |           |                                                      |
|                                                                                                                                                                | <b>PROCEDIMIENTOS</b><br>1 Realizar inspeccion fisica al area de bodega de la empresa, tomar fotos, observar condiciones fisicas y seguridad y realizar observaciones del estado fisico de bodega para la custodia de productos y materiales.                             | CIB-30<br>CIB-31                     | EMA       | 15/07/2011                                           |
| 2                                                                                                                                                              | Realizar entrevistas y encuestas al personal de bodega que incluya componentes del control interno.                                                                                                                                                                       | CIF-05                               | EMA       | 05/07/2011                                           |
| 3                                                                                                                                                              | Realizar entrevistas y encuestas al personal de compras y produccion que tiene relacion directa con bodegas.                                                                                                                                                              | CIB-01<br>CIB-03<br>CIB-05<br>CIB-07 | EMA       | 05/07/2011<br>22/07/2011<br>01/08/2011<br>01/08/2011 |
| 4                                                                                                                                                              | Analizar el procesos de bodega, con la elaboracion de flujogramas.                                                                                                                                                                                                        | CIF-06<br>CIB-02<br>CIB-04<br>CIB-06 | EMA       | 19/08/2011                                           |
| 5                                                                                                                                                              | Revisar el organigrama de operaciones y determinar si es adecuado para el area.                                                                                                                                                                                           | CIB-10                               | EMA       | 15/08/2011                                           |
| 6                                                                                                                                                              | Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.                                                                                                                                                                                    | CIB-12<br>CIB-13<br>CIB-14<br>CIB-15 | EMA       | 22/08/2011                                           |
| 7                                                                                                                                                              | Determinar los riesgos que se encuentran en los procesos de bodega, tomando en cuenta objetivos, controles claves, frecuencia, impacto, causas.                                                                                                                           | CIB-40<br>CIB-41                     | EMA       | 24/08/2011                                           |
| 8                                                                                                                                                              | Obtener informacion sobre los procesos que se realizan para generar ordenes de Compra.                                                                                                                                                                                    | CIB-22<br>CIB-23<br>CIB-24<br>CIB-25 | EMA       | 12/08/2011                                           |
| 9                                                                                                                                                              | Realizar constatacion fisica de los documentos soporte de los ingresos de bodega.                                                                                                                                                                                         | CIB-22<br>CIB-23<br>CIB-24<br>CIB-25 | EMA       | 12/08/2011                                           |
| 10                                                                                                                                                             | Verificar las condiciones en las que se encuentran almacenados los materiales.                                                                                                                                                                                            | CIB-34<br>CIB-35<br>CIB-36           | EMA       | 15/07/2011                                           |

| <b>FIBRO ACERO S.A.</b><br><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b><br><b>ANALISIS AL CONTROL INTERNO</b><br><b>COMPONENTE: OPERACIONES</b><br><b>SUBCOMPONENTE: BODEGAS</b> |                                                                                                                                                                                            |                                                 |                  |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------|
| <b>No</b>                                                                                                                                                      | <b>DESCRIPCION</b>                                                                                                                                                                         | <b>REF: P/T</b>                                 | <b>ELAB. POR</b> | <b>FECHA</b>                           |
| <b>11</b>                                                                                                                                                      | Verificar las condiciones de registro, almacenamiento, organización, accesibilidad, actualización y elaboración de los kardex de los materiales.                                           | <b>CIB-26</b><br><b>CIB-27</b><br><b>CIB-38</b> | <b>EMA</b>       | <b>15/07/2011</b><br><b>12/08/2011</b> |
| <b>12</b>                                                                                                                                                      | Determinar cuales son los indicadores y parametros de gestion previstos para determinar la eficiencia en la entrega de materiales a produccion.                                            | <b>CIB-21</b>                                   | <b>EMA</b>       | <b>26/08/2011</b>                      |
| <b>13</b>                                                                                                                                                      | Verificar el cumplimiento de constataciones fisicas periodicas                                                                                                                             |                                                 | <b>EMA</b>       | <b>05/08/2011</b>                      |
| <b>14</b>                                                                                                                                                      | Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas y comunique los resultados obtenidos. | <b>OF. 01</b>                                   | <b>EMA</b>       | <b>30/08/2011</b>                      |

**Fuente: Autora de la Tesis**

### 3.3 Análisis ambiente de control componente Bodega

En el componente bodega en orden jerárquico se mencionan a los siguientes funciones y funcionarios:

|                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| Director operacional            | - Ing. Pablo Sacoto     |
| Gerente operaciones             | - Ing. Diego Rojas      |
| Jefe de Bodega mat. Prima       | - Sr. Wilson Torres     |
| Jefe de Bodega Prod. Terminados | - Sr. Germán Collaguazo |

Gráfico 3.1

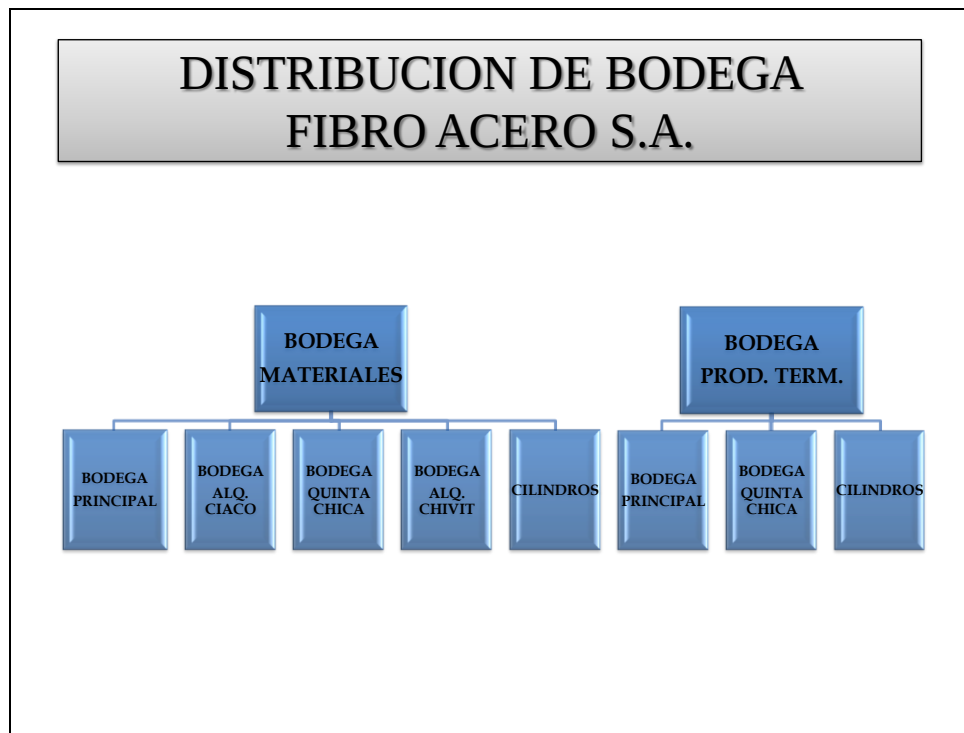


**Fuente: Fibro Acero S.A. - operaciones**

### **Distribución física de bodegas en Fibro Acero S.A.**

Fibro Acero S.A. posee varias bodegas, por razones de espacio tiene cinco lugares diferentes en los que se almacenan tanto las materias primas como también los productos terminados, la responsabilidad en la custodia y manejo de los inventarios en cada una de ellas corresponde al respectivo jefe de bodega.

Gráfico 3.2



**Fuente: Fibro Acero S.A. - operaciones**

## **CAPITULO IV**

### **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al segundo componente establecimiento de objetivos, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

#### **4.1 Análisis de los elementos del establecimiento de objetivos de Fibro Acero S.A.**

##### **4.1.1 Objetivos Estratégicos.**

##### **1. Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares Constantes)**

- a. Fortalecer la estructura comercial (calidad, personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo).
- b. Fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta ), para mantener un producto competitivo en el mercado.
- c. Ampliar el portafolio de productos.
- d. Generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.

Este objetivo se plantea sobre la base del año 2010 que fue de aproximadamente \$18millones de dólares, la meta de Fibro Acero S.A. de duplicar este valor se determina en dólares constantes es decir sin tomar en cuenta la inflación.

## **2. Objetivo de participación de mercado con marca propia.**

- a. Implementar e instalar un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado .
- b. Desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial.
- c. Desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias.

El objetivo es alcanzar en el mercado nacional un margen del 8,5% en cocinas de horno y mantenerse con el 80% en cocinetas, lo que significa una producción anual de más de 1500 unidades de la marca Ecogas y otras 1500 unidades de varias marcas clientes directos.

## **3. Mantener un margen neto sobre ventas superior a 7%, conservando la salud financiera de la empresa.**

- a. Generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos).
- b. Implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)
- c. Incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

La empresa ha determinado objetivos específicos en los diferentes niveles y actividades operacionales en cada una de las áreas, los mismos que a su vez cuentan con estrategias establecidas y alineadas a la misión, visión para el cumplimiento del plan estratégico.

En la consecución de objetivos la empresa tiene actualmente información clara y de calidad sobre los eventos externos relacionados con los objetivos principalmente los

estratégicos y de operación, cuenta con supervisión adecuada para medir el cumplimiento de objetivos además con el apoyo del gerente, directores y auditores internos en lo relativo a deficiencias y recomendaciones.

Gráfico 1.8

| Matriz Estratégica                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bases Estratégicas                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       |
| <b>Visión</b><br>Fortalecer su marca y presencia en el mercado ecuatoriano, y consolidarse como la mejor alternativa como proveedora de servicios de manufactura, para gasodomésticos en la región.                                                                                                              | Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             |
| <b>Misión</b><br>Gestionamos procesos operacionales y comerciales eficientes, en la fabricación y comercialización de «gasodomésticos» y demás artículos de línea blanca, sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes. | Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. |
| <b>VALORES</b><br>HONESTIDAD<br>EQUILIBRIO<br>RESPONSABILIDAD<br>EFICIENCIA                                                                                                                                                                                                                                      | Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         |

Fuente: Fibro Acero S.A. – Plan Estratégico

#### **4.1.3 Consecución de objetivos**

Aunque mantiene una estructura adecuada para la consecución de objetivos no posee un estudio de indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de cumplimiento de los mismos para la ejecución del plan estratégico, pues hace falta el plan operativo anual que incluya cuales serán los indicadores y estándares que medirán la gestión que realiza Fibro acero S.A. y que permita ser evaluado periódicamente con el fin de tomar acciones correctivas.

#### **4.1.4 Riesgo aceptado y niveles de tolerancia**

El Riesgo aceptado y los niveles de tolerancia de la empresa, no han sido aun establecidos pues se encuentran actualmente en estudio, análisis y elaboración, este factor deberá ser incluido dentro del plan operativo.

## **4.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente establecimiento de objetivos**

Fibro Acero S.A.

Evaluación de control interno

Componente Establecimiento de Objetivos

### **Aspecto Positivo**

La empresa ha determinado objetivos específicos en los diferentes niveles y actividades operacionales en cada una de las áreas, los mismos que a su vez cuentan con estrategias establecidas y alineadas a la misión, visión para el cumplimiento del plan estratégico.

En la consecución de objetivos la empresa tiene actualmente información clara y de calidad sobre los eventos externos relacionados con los objetivos principalmente los estratégicos y de operación, cuenta con supervisión adecuada para medir el cumplimiento de objetivos además con el apoyo del gerente, directores y auditores internos en lo relativo a deficiencias y recomendaciones.

### **Aspecto Negativo**

Los objetivos establecidos en Fibro Acero S.A. para los niveles de la organización no fueron desarrollados en relación con los componentes del control interno COSO ERM.

Aunque mantiene una estructura adecuada para la consecución de objetivos no posee un estudio de indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de cumplimiento de los mismos para la ejecución del plan estratégico, pues hace falta el plan operativo anual que incluya cuales serán los indicadores y estándares que medirán la gestión que realiza Fibro Acero S.A. y que permita ser evaluado periódicamente con el fin de tomar acciones correctivas.

El Riesgo aceptado y los niveles de tolerancia de la empresa, no han sido aun establecidos pues se encuentran actualmente en estudio, análisis y elaboración, este factor deberá ser incluido dentro del plan operativo.

### **Conclusión**

La empresa Fibro Acero S.a. no tiene relacionado sus objetivos con los componentes del COSO ERM.

El COSO ERM proporciona seguridad razonable referente al logro de objetivos del negocio, y puede determinar si las estratégicas están diseñadas para la identificación de eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar el riesgo dentro del apetito del riesgo.

La falta de un estudio para aplicar indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de cumplimiento de los mismos para la ejecución del plan estratégico hace que la empresa no tenga conocimientos de cuál es su rango para el riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar, los niveles aceptables de variación de la metas fijadas en el plan y cuál es el nivel de tolerancia al riesgo de la empresa Fibro Acero S.A.

### **Recomendación**

#### **Auditor**

Analizar y proponer a gerencia aplicación de este informe que se ha elaborado para la empresa Fibro acero S.A., que determina cuales son los factores de cada componente del control interno, que no se encuentran alineados con el COSO ERM.

#### **Gerente General**

Se recomienda solicitar al área encargada del plan operativo de la empresa incluir un estudio de indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de cumplimiento que pueda ser un balance entre crecimiento, riesgo y retorno, este estudio permitirá dirigir la asignación recursos, alineando a la empresa, personal, procesos e infraestructura. Se deberá tomar en cuenta que la tolerancia al riesgo se mide en la misma unidad que al objetivo relacionado.

### **4.3 Análisis establecimiento de objetivos componente Bodega**

#### **Objetivo de bodega**

Establecer un control organizado para la recepción y despacho del producto terminado, para brindar una atención adecuada y oportuna a los clientes tanto del mercado nacional como del extranjero.

#### **Indicadores de gestión de bodega**

El área de calidad de la empresa mide la eficiencia de los procesos internos de bodega por medio de cuatro indicadores.

#### **Bodega materia prima**

**Índice cumplimiento de abastecimiento a la planta**, se calcula la cantidad de ítems entregados a tiempo multiplicado por 100, este resultado dividido para la cantidad de ítems programados a entregar en el mix de producción este resultado se resta la siguiente operación la cantidad de ítems entregados fuera de tiempo multiplicado por 50, este resultado dividido para la cantidad de ítems programados a entregar en el mix de producción da como resultado el (ICAPC). Como observación en la operación realizada se resta el 50% como castigo a la falta de eficiencia y este adicional afecta al resultado de la cantidad que si se entrego a tiempo.

$$ICAPC = (cantidad\ de\ ítems\ entregados * 100 / cantidad\ de\ ítems\ programados\ a\ entregar) - (cantidad\ de\ ítems\ entregados\ fuera\ de\ tiempo * 50 / cantidad\ de\ ítems\ programados\ a\ entregar)$$

Este índice presenta tendencia a subir, la recolección de la información es semanal y la revisión de los datos es mensual, los usuarios de esta información son: Gerente General, Jefe de calidad, Gerente de operaciones.

**Índice rotación de inventarios materiales**, se calcula inventario promedio por 30 dividido para el costo de producción da como resultado (RIM).

$$RIM = inventario\ promedio * 30 / costo\ de\ producción$$

Este índice presenta tendencia a bajar, la recolección de información y su revisión es mensual, los usuarios de esta información son: Gerente General, Jefe de calidad, Gerente de operaciones.

### **Bodega producto terminado**

**Indice máximo de incidentes**, se calcula la cantidad de ítems en incidentes por 100 dividido para la cantidad de ítems movidos da como resultado (IMI).

$IMI = \text{cantidad de ítems en incidentes} * 100 / \text{cantidad de ítems movidos}$ .

Este índice presenta tendencia a bajar, la recolección de información es semanal y la revisión de los datos es mensual, los usuarios de esta información son: Gerente General, Jefe de calidad, Gerente de operaciones.

**Indice de rotación de inventarios producto terminado**, se calcula la cantidad de inventario promedio por 30 dividido para el costo de ventas da como resultado (RIPT).

$RIPT = \text{inventario promedio} * 30 / \text{costo de ventas}$

Este índice presenta tendencia a bajar, la recolección de información y su revisión es mensual los usuarios de esta información son: Gerente General, Jefe de calidad, Gerente de operaciones.

### **Metas de cumplimiento de estos indicadores para el año 2011.**

Cuadro 4.1 Indicadores de gestión bodega

| PROPUESTA DE INDICADORES 2011 |                                                           |             |          |                                                                                                                                                  |           |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| AREA                          | INDICADOR                                                 | recoleccion | revision | OBJETIVO                                                                                                                                         | META 2011 |
| Bodega materia prima          | Abastecimiento de materiales a la produccion de cocinas   | semanal     | mensual  | Obtener el mayor % de eficiencia en la entrega de materiales a la produccion de cocinas en relacion, en relacion al indice del periodo anterior. | 95%       |
| Bodega materia prima          | rotacion de Inventario                                    | mensual     | mensual  | cuantificar el tiempo que demora la inversion en inventario hasta convertirse en efectivo                                                        | 90 dias   |
| Bodega productos terminados   | Numero de incidentes en el manejo de productos terminados | semanal     | mensual  | Bajar numero de incidentes en el manejo de productos terminados en el proceso de bodega, en base al indice del periodo anterior.                 | 0,40%     |
| Bodega productos terminados   | rotacion de Inventario                                    | mensual     | mensual  | cuantificar el tiempo que demora la inversion en inventario hasta convertirse en efectivo                                                        | 25 dias   |

**Fuente: Fibro Acero S.A. – Indicadores de gestión**

## CAPITULO V

### IDENTIFICACION DE EVENTOS

#### Introducción

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al tercer componente identificación de eventos, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

#### 5.1 Análisis de los elementos de identificación de eventos de Fibro Acero S.A.

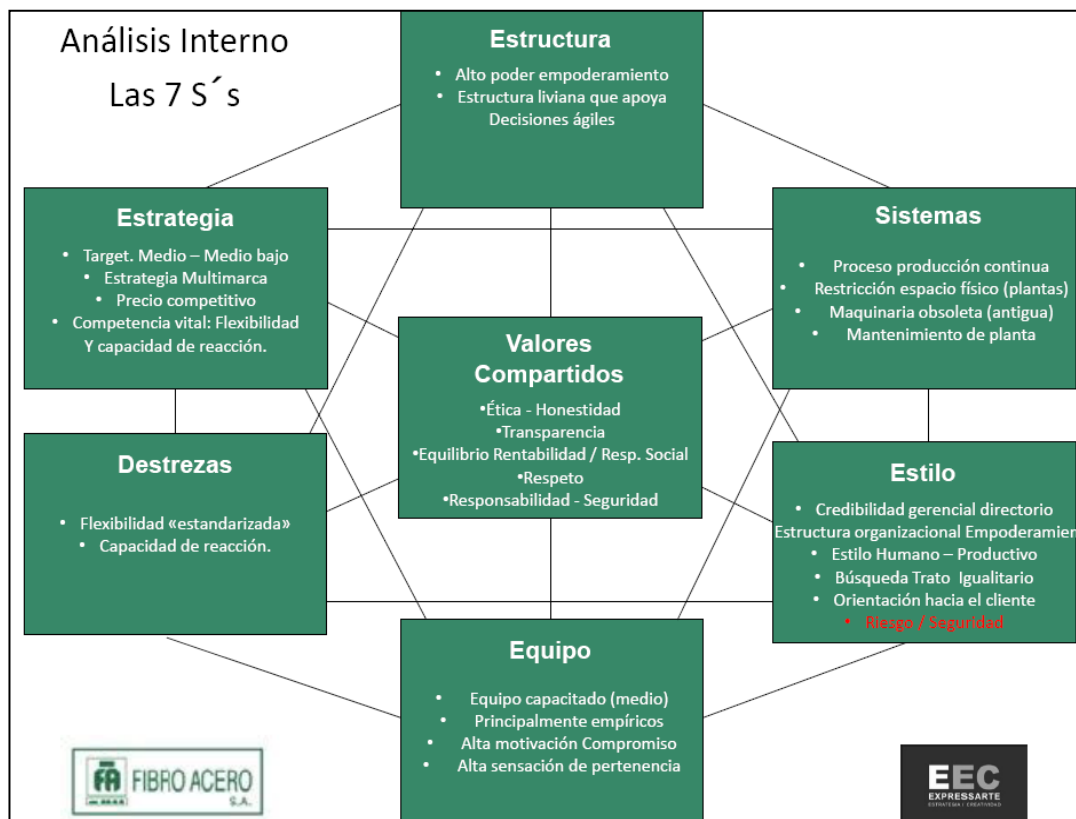
- 5.1.1 Factores Externos e Internos
- 5.1.2 Identificación de Eventos
- 5.1.3 Categorías de Eventos

Gráfico 1.1



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.2



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

## Compañía

- En términos generales existe coherencia entre la estrategia y los otros componentes de la organización.
  - Flexibilidad Estandarizada – Costos competitivos – Uso capacidad instalada
  - Target medio bajo
  - Organización liviana
  - Alto compromiso del personal – Motivación - Productividad
- Se debería analizar la relación inversión en tecnología, frente a ser competitivos por costos de mano de obra.
  - Se comenta que se tiene tecnología obsoleta – Incrementa costos
  - Equipo capacitado empírico – Baja productividad – Incrementa costos
- Se debería analizar una reestructuración del Organigrama para potencializar la eficacia y la eficiencia.

Gráfico 1.3

| Matriz de Análisis de Clientes |                                                                |                     |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| SEGMENTO                       | POTENCIADORES DE VALOR                                         | TAMAÑO DEL SEGMENTO |
| Alto                           | Prestaciones Máximas<br>Canal<br>Exclusividad - Marca          | 2%                  |
| Medio Alto                     | Diseño<br>Marca<br>Servicio                                    | 10%                 |
| Medio                          | Relación Precio / Funcionalidad<br>Marca<br>Servicio<br>Diseño | 18%                 |
| Medio bajo                     | Funcionalidad<br>Precio                                        | 30%                 |
| Bajo                           | Prestaciones Básicas<br>Canal<br>Precio                        | 40%                 |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Clientes

1. Segmentos medio, medio bajo, y bajo tiene potenciadores de valor que la empresa puede cubrir.
2. Representan el 88% del mercado
  - a. Posibles sub-segmentos (elemento diferencial)
3. Potenciador de valor principal podría ser funcionalidad – precio.

Gráfico 1.4

| Matriz de Análisis de Competidores |                                                      |                               |                                             |              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|--------------|
| COMPETIDOR                         | COMPETENCIA VITAL                                    | SEGMENTOS ATENDIDOS           | PROPUESTA DE VALOR                          | MARKET SHARE |
| GRUPO MABE                         | MARCA REGIONAL                                       | TODOS LOS SEGMENTOS           | BUENA RELACIÓN PRECIO PRODUCTO              | 40%          |
| INDURAMA                           | DISEÑO MARKETING<br>TRADE MARKETING                  | MEDIO, MEDIO ALTO, MEDIO BAJO | ESTÉTICA, SERVICIO, MARCA                   | 40%          |
| ELECTROLUX                         | LIDER MUNDIAL                                        | MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO       | CALIDAD, PRESTACIONES, SERVICIO             | 10%          |
| HACEB                              | DISTRIBUCIÓN PORTAFOLIO                              | MEDIO, MEDIO ALTO, MEDIO BAJO |                                             | 2%           |
| ECASA                              | RECONOCIMIENTO DE MARCA<br>PORTAFOLIO COMPLEMENTARIO | MEDIO, BAJO                   | MARCA                                       | 2%           |
| INNOVA                             | CRÉDITO, DISEÑO                                      | MEDIO, MEDIO BAJO             | FINANCIAMIENTO AL CANAL, ESTÉTICA, SERVICIO | 1%           |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Competidores

1. Mabe con la marca Durex es el principal competidor  
–Funcionalidad – Precio – Reconocimiento de marca
2. Indurama con sus líneas económicas atienden al segmento medio. Y con la marca Global se fortalece en el mercado medio bajo y bajo.  
–Marca – Diseño – Precio – Servicio - Trade Marketing
3. Ecasa tiene mucho nombre, pero sus estrategias no son contundentes todavía.  
–???
4. Innova es una marca nueva que incluye en su modelo de gestión políticas agresivas de financiamiento al canal.  
–Diseño – Crédito – Servicio - Marca??

Gráfico 1.5

| Matriz de Análisis de Colaboradores |                                         |                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|
| TIPO DE COLABORADOR                 | NIVEL DE COMPATIBILIDAD CON FIBRO ACERO | PODER DEL TIPO DE COLABORADOR |
| ACCIONISTAS                         | ALTO                                    | ALTO                          |
| BANCOS                              | ALTO                                    | BAJO                          |
| DISTRIBUIDORES                      | ALTO                                    | ALTO                          |
| DETALLISTAS                         | ALTO                                    | BAJO MEDIO ALTO               |
| REPSOL                              | ALTO                                    | ALTO                          |
| CLIENTES EXTERIOR                   | MEDIO                                   | BAJO                          |
| ELECTROLUX / CYBERLUX               | MEDIO                                   | MEDIO                         |
| PROVEEDORES MONOPÓLICOS             | ALTO                                    | ALTO                          |
| COORP ABC                           | ALTO                                    | ALTO                          |

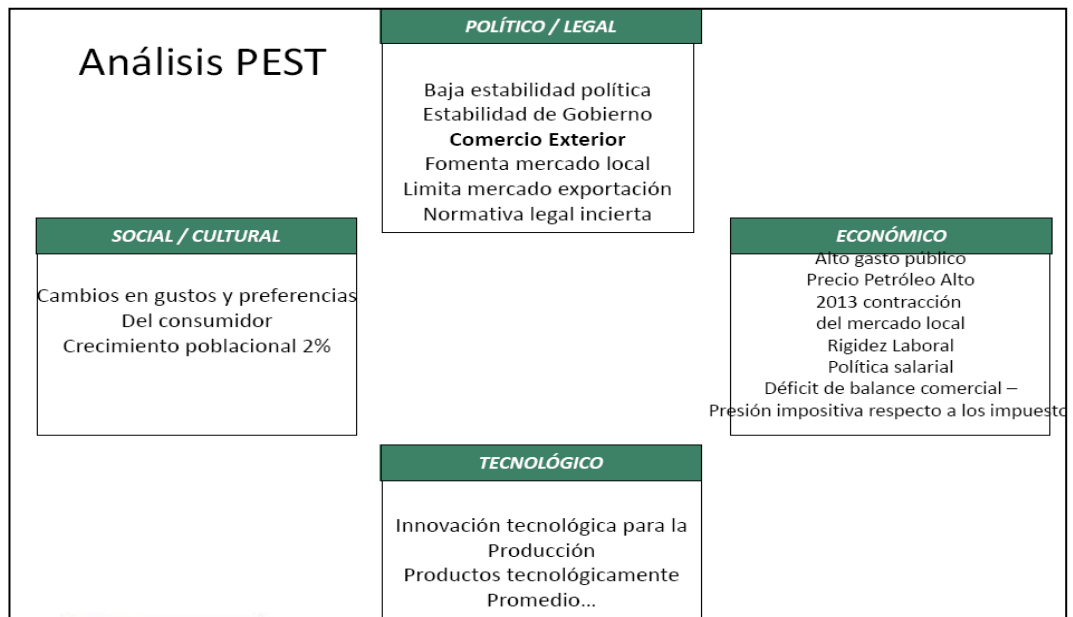
Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Colaboradores

- En términos generales no existen motivos de preocupación para con la relación de la empresa y sus colaboradores, ya que las relaciones son fuertes y estables con todos.
- Se debe tener precaución con el grupo de proveedores exclusivos monopólicos, ya que si bien la relación actual es alta, el poder de éstos en la empresa lo es también.

## MATRIZ CLIMA

Gráfico 1.6



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Clima

- Tendencia económica se mantendrá.
- Alto consumo población
- Inestabilidad política ahuyenta inversión.
- Nos quedamos «solos» en el mercado
- Posibles represalias a políticas de comercio exterior.
- Ojo Exportaciones...

## **5.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente identificación de eventos.**

Fibro Acero S.A.

Evaluación de control interno

Componente Identificación de Eventos

### **Aspecto Positivo**

La empresa tiene confianza en la metodología utilizada para identificar eventos que pueden afectar el logro de sus objetivos.

Fibro Acero S.A. tiene identificado los eventos de riesgo y los ha relacionado con la misión y objetivos obteniendo las siguientes categorías: Compañía, Colaboradores, Clientes, Competidores, Clima.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no posee políticas y procedimientos que informen al personal sobre los eventos de riesgo y cuál será su relación con los objetivos.

### **Conclusión**

La falta de dinamismo adecuado en cada proceso que tengan relación a la identificación de eventos y la relación que cumple cada uno de los empleados con la consecución de los objetivos.

### **Recomendación**

#### **Gerente General**

Terminar la elaboración del plan operativo anual y se recomienda tomar en cuenta políticas y procedimientos que le permita informar al personal sobre la identificación de los eventos con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico, pues es de gran ayuda en el momento de cambiar estrategias, medir eficiencia en los procesos que actualmente son realizados, para poder tomar a tiempo decisiones que determinen el cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A.

### **5.3 Análisis identificación de eventos componente Bodega**

#### **Bodega de materia prima**

Los posibles eventos o riesgos en bodega de materia prima son:

- 1      Proceso de recepción de materiales a bodega.
  - ✓ Inspección inadecuada de materiales.
  - ✓ La Falta de emisión de orden de compra.
  - ✓ Documentos faltantes o incompletos.
  - ✓ Pérdida de los documentos.
  
- 2      Proceso de custodia de materia en bodega
  - ✓ Inadecuada seguridad física.
  - ✓ Seguridad y manejos de materiales peligrosos por inadecuada o insuficiente.
  - ✓ Pérdidas de materiales por falta responsabilidad en transferencia de mercadería.
  - ✓ Falta de orden de requisición.
  
- 3      Proceso de entrega de materiales.
  - ✓ Falta de entrega de materiales a producción.
  - ✓ Documentos faltantes o incompletos.
  - ✓ Pérdida de documentos.

#### **Bodega de productos terminados**

Los posibles eventos o riesgos en bodega de materia prima son:

- 1      Proceso de recepción de productos terminados.
  - ✓ No registrar ingresos a bodega o que estos estén datos equivocados de la mercadería que se recibe
  - ✓ Perdida de documentos.
  
- 2      Proceso de custodia de productos terminados
  - ✓ Deterioro o maltrato de la mercadería por áreas de almacenaje inadecuadas.

- ✓ Pérdidas de productos terminados por falta de asignación de responsabilidad en la transferencia de productos terminados entre bodegas.
- ✓ Inventario no confiable riesgo de requerimientos de productos no necesitados o la falta de requerimientos.

3 Proceso de entrega o egreso de productos terminados.

- ✓ Daños en los productos terminados por el traslado o manejo de estos al cliente.

## **CAPITULO VI**

### **EVALUACION DE LOS RIESGOS**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al cuarto componente evaluación de eventos, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

#### **6.1 Análisis de los elementos de evaluación de los riesgos de Fibro Acero S.A.**

##### **6.1.1 Estimación de probabilidad de impacto**

No existe un estudio para estimar la probabilidad de ocurrencia.

##### **6.1.2 Evaluación de Riesgos**

No existe un estudio para evaluar el grado de impacto que los eventos potenciales pudieran afectar a los objetivos del negocio, pero si tiene la empresa información acerca del establecimiento de objetivos e identificación de eventos con lo que la empresa puede realizar la evaluación de los riesgos.

##### **6.1.3 Riesgos originados por los cambios**

La empresa no ha implantado técnicas de evaluación de riesgos, en consecuencia no posee un estudio de riesgos originados por los cambios.

## **6.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente evaluación de riesgos**

Fibro Acero S.A.

Evaluación de control interno

Componente Evaluación de Riesgos

### **Aspecto Positivo**

Existe idoneidad en la metodología y recursos utilizados para establecer riesgos de la empresa.

La empresa tiene información interna y externa que le ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos para la misma.

### **Aspecto Negativo**

No existe un estudio para estimar la probabilidad de ocurrencia o evaluar el grado de impacto que los eventos potenciales pudieran afectar a los objetivos del negocio, como tampoco se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos, aunque existe información acerca del establecimiento de objetivos e identificación de eventos con lo que la empresa puede realizar la evaluación de los riesgos.

### **Conclusión**

La empresa desconoce cuál es la probabilidad e impacto de eventos potenciales, sean estos previstos o inesperados.

### **Recomendación**

#### **Auditor Interno**

Diseñar e implementar un sistema confiable para la medición del riesgo, de acuerdo a sus riesgos inherentes para obtener el nivel de riesgo residual que obtendrá la empresa una vez aplicado las acciones respectivas para mitigar los eventos de riesgo.

### 6.3 Análisis evaluación de riesgos componente Bodega

#### Evaluación de eventos en bodega

Para realizar la evaluación a eventos o riesgos identificados en los procesos de bodega se utilizara la siguiente matriz:

**FIBRO ACERO S.A.**  
**MATRIZ DE RIESGOS DEPARTAMENTO OPERACIONES**  
**BODEGA PRODUCTOS TERMINADOS**

Cuadro 6.1 Matriz respuesta ante los riesgos

| <b>MATRIZ RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS</b> |              |                                      |                                          |                                            |                                             |
|------------------------------------------|--------------|--------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>FRECUENCIA</b>                        | <b>VALOR</b> |                                      |                                          |                                            |                                             |
| MUY ALTA                                 | 4            | 20. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, R) | 40. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)     | 80. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (Pv, Pt, T) | 200. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (E, Pv, Pt) |
| ALTA                                     | 3            | 15. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, R) | 30. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)     | 60. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)       | 150. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (E, Pv, Pt) |
| MEDIA                                    | 2            | 10. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, R) | 20. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, Pt, R) | 40. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)       | 100. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (Pv, Pt, T) |
| BAJA                                     | 1            | 5. ZONA DE ACEPTABILIDAD (A)         | 10. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pt, R)     | 20. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pt, R)       | 50. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pt, T)            |
| IMPACTO                                  |              | LEVE                                 | MODERADO                                 | SEVERO                                     | CATASTROFICO                                |
| VALOR                                    |              | 5                                    | 10                                       | 20                                         | 50                                          |
| A= Aceptar el riesgo                     |              | E= Eliminar la actividad             |                                          | T= Transferir el riesgo                    |                                             |
| Pt= Proteger la empresa                  |              | Pv=Prevenir el riesgo                |                                          | R= Retener las pérdidas                    |                                             |

Fuente: MEJIA, R. Administración de riesgos un enfoque empresarial. 1ra Edición. Universidad EAFIT, Medellín, 2006.p.

La evaluación de eventos o riesgos se realizo de forma cualitativa, según la frecuencia pueden ser: 1 baja, 2 media, 3 alta y 4 muy alta, mientras que el nivel de impacto en: 5 leve, 10 moderado, 20 severo y 50 catastrófico.

Tabla 6.1 Fibro Acero S.A. matriz de riesgos de los procesos de bodega de materia prima. PAPEL DE TRABAJO No. CIB-40

**MATRIZ RIESGOS EN LA RECEPCION DE MATERIALES EN BODEGA**

| OBJETIVOS                                                                                         | Controles o Puntos para centrar acciones                                                               | RIESGOS                                                                                                                     | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------------------|
| Devolucion Rapida de los materiales rechazados                                                    | Mantener procedimientos claros y adecuados para la inspeccion de materiales recibidos                  | Inspeccion inadecuada. Inspeccionar fuera del plazo para realizar reclamos                                                  | 2          | 10      | 20     | TOLERABLE      | PREVENIR | RETENER             | cantidad de material a revizar                       |
| Garantizar que los materiales recibidos y su documentacion se trasladen correctamente a la Bodega | Planificar que productos son necesarios y en que tiempo se puede hacer requerimiento (minimo o Maximo) | Falta de Ordenes de Compra por requerimientos de Materiales necesarios para la produccion, provoca demora en la produccion. | 2          | 20      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | RETENER             | proveedor retrasado                                  |
| Documentacion de respaldo completa de la mercaderia que ingresa                                   | Prenumeracion o secuencia logica de los documentos investigando los que falten                         | Informacion o Documento Faltantes o incompletos                                                                             | 1          | 5       | 5      | Aceptabilidad  | PROTEGER | ACEPTAR             | Ausencia procedimiento de verificacion del documento |
| Garantizar el registro de la Recepcion en el sistema                                              | prenumera la documentacion e investigar los documentos que falten                                      | posible perdida de la documentacion                                                                                         | 1          | 5       | 5      | Aceptabilidad  | PROTEGER | ACEPTAR             | documento pasa por varias areas                      |

**MATRIZ RIESGOS EN LA CUSTODIA DE MATERIALES EN BODEGA**

| OBJETIVOS                                                                                    | Controles o Puntos para centrar acciones                                                                                                                                                                                                       | RIESGOS                                                                                                                 | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| Salvaguardar los materiales adquiridos                                                       | Disponer de areas que resguarden la seguridad fisica de las mercaderias recibidas                                                                                                                                                              | Perdidas por una inadecuada seguridad fisica para la mercaderia                                                         | 4          | 10      | 40     | TOLERABLE      | PREVENIR | TRANSFERIR          | bodegas alquiladas                       |
| Mantener Condiciones de trabajo seguras y de almacenamiento de productos Peligrosos (acidos) | Mantener normas internas que cumplan como minimo con Disposiciones en materia de seguridad y salud. Que esten aprobadas por los directivos de la empresa. Disponer de procedimientos claros y adecuados para la manipulacion y almacenamiento. | Que materiales peligrosos afecte a la personas o los bienes de la empresa por una Seguridad inadecuada o Insuficiente   | 1          | 50      | 50     | GRAVE          | PROTEGER | TRANSFERIR          | falta de aplicacion de procedimientos    |
| Salvaguardar materiales                                                                      | Disponer de areas que resguarden la seguridad fisica y procedimientos de las materiales transferidos a otras bodegas                                                                                                                           | Perdida de materiales por falta de responsabilidad en la transferencias de bodega                                       | 3          | 20      | 60     | GRAVE          | PREVENIR | RETENER             | falta de manual de procedimiento         |
| Mantener un Inventario de materiales confiable y correcto                                    | Realizar inspecciones periodicas de inventarios fisicos de la empresa                                                                                                                                                                          | Que se realicen requerimientos de materiales no necesitados o a su vez falten requerimientos de materiales necesitados. | 2          | 20      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | RETENER             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

**Fibro Acero S.A. matriz de riesgos de los procesos de bodega de materia prima.**

Tabla 6.1

| MATRIZ RIESGOS EN LA SALIDA DE MATERIALES DE BODEGA                                                  |                                                                                             |                                                                                                                                                                |            |         |        |                |          |                     |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| OBJETIVOS                                                                                            | Controles o Puntos para centrar acciones                                                    | RIESGOS                                                                                                                                                        | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
| Garantizar que los materiales Entregados y su documentacion se trasladen oportunamente a produccion. | Planificar que productos son necesarios y por cuanto tiempo hay que pedir (minimo o Maximo) | Falta de entrega de materiales o entrega fuera de Tiempo que necesita produccion y por ende no cumplir la meta propuesta para el abastecimiento de materiales. | 3          | 20      | 60     | GRAVE          | PREVENIR | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Documentacion de respaldo completa de materiales que entrega                                         | Prenumeracion o secuencia logica de los documentos investigando los que falten              | Informacion o Documento Faltantes o incompletos                                                                                                                | 2          | 5       | 10     | TOLERABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Garantizar el registro de la Recepcion en el sistema                                                 | prenumera la documentacion e investigar los documentos que falten                           | Posible perdida de la documentacion                                                                                                                            | 1          | 5       | 5      | ACEPTABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

Tabla 6.2 Fibro Acero S.A. matriz de riesgos de los procesos de bodega de productos terminados. PAPEL DE TRABAJO No. CIB-41

**MATRIZ RIESGOS EN LA RECEPCION DE PRODUCTOS TERMINADOS EN BODEGA**

| OBJETIVOS                                                                                                                       | Controles o Puntos para centrar acciones                                                                                                                                | RIESGOS                                                                                      | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| Garantizar que los productos terminados recibidos (cantidad y calidad) y su documentacion se encuentren correctamente en bodega | Verificar que las entregas de producto terminados adjunte los documentos respaldo y contega los datos completos que determine el formato propuesto por control interno. | No se registro en los ingresos a bodega datos que identifique los productos que se entregan. | 2          | 10      | 20     | TOLERABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Garantizar el registro de la Recepcion en el sistema                                                                            | prenumerar la documentacion e investigar los documentos que falten                                                                                                      | No se registre los ingresos por posible perdida de la documentacion                          | 2          | 10      | 20     | TOLERABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

**MATRIZ RIESGOS EN LA CUSTODIA DE PRODUCTOS TERMINADOS DE BODEGA**

| OBJETIVOS                                                                            | Controles o Puntos para centrar acciones                                               | RIESGOS                                                                                                    | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| manterner a los productos terminados con la menor incidencia en manejo de los mismos | Disponer de areas que resguarden la seguridad de los productos terminados              | Deterioro o maltrato de los productos terminados                                                           | 3          | 10      | 30     | GRAVE          | PREVENIR | TRANSFERIR          | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Salvaguardar los prod. Terminados                                                    | Verificar que las transferencias de productos terminados sean efectivamente realizadas | Perdida de productos terminados por una inadecuada seguridad fisica en transferencias de bodega            | 4          | 10      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Mantener un Inventario de materiales confiable y correcto                            | Realizar inspecciones periodicas de inventarios fisicos de la empresa                  | inventario no confiable riesgo de requerimientos de productos no necesitados o La falta de requerimientos. | 3          | 10      | 30     | GRAVE          | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

**MATRIZ RIESGOS EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS TERMINADOS DE BODEGA**

| OBJETIVOS                                                            | Controles o Puntos para centrar acciones                                                            | RIESGOS                                                              | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| Entrega de productos terminados con la menor incidencia en el manejo | Disponer de personal y materiales adecuados para el transporte y manejo de los productos terminados | Danos en los productos terminados en el manejo de entrega a clientes | 4          | 10      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

## **CAPITULO VII**

### **RESPUESTA A LOS RIESGOS**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al quinto componente respuesta a los riesgos, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

#### **7.1 Análisis de los elementos de respuesta a los riesgos de Fibro Acero S.A.**

##### **7.1.1 Categoría de respuestas**

##### **7.1.2 Decisión de respuestas**

No existe un estudio de riesgos que puedan afectar a los objetivos de plan estratégico, por tal razón la empresa Fibro Acero S.A. no tiene establecidas cuales serán las acciones que resulten ser la mejor en categorías y quiénes serán los responsables para las respuesta a los riesgo.

## **7.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente respuesta a los riesgos.**

Fibro Acero S.A.

Evaluación de control interno

Componente Respuesta a los Riesgos

### **Aspecto Positivo**

La empresa cuenta con mecanismos para la toma de decisiones y reúne evidencia suficiente que respalda la misma.

El gerente, directores y personal tiene conocimientos necesarios y un perfil adecuado para la mejor toma de decisión.

### **Aspecto Negativo**

No existe un estudio acerca de las respuestas a los riesgos que considere los costos y beneficios, en base a la probabilidad de ocurrencia o el grado de impacto que los eventos potenciales pudieran afectar a los objetivos del negocio.

### **Conclusión**

La respuesta ante los riesgos no se encuentra definida para los requerimientos del proceso que deberá seguir la empresa.

### **Recomendación**

#### **Auditor Interno – Gerencia Financiera – Gerencia Operaciones**

Diseñar e implementar un proceso confiable de respuestas evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo que pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías: Evitar el Riesgo, Mitigar el Riesgo, Compartir el Riesgo, Aceptar el Riesgo; los costos de diseñar e implantar una respuesta deben ser considerados, así como los costos de mantenerla, los costos y los beneficios de la implantación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, típicamente la unidad de medición es consistente con la utilizada en el establecimiento de los objetivos y tolerancia al riesgo, adicionalmente la gerencia debe considerar los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades.

## **CAPITULO VIII**

### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al sexto componente actividades de control, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

#### **8.1 Análisis de los elementos de las actividades de control de Fibro Acero S.A.**

##### **8.1.1 Integración con las decisiones sobre los riesgos.**

La empresa no posee actividades de control que tenga integración con decisiones sobre riesgos.

La falta de respuesta ante los riesgos provoca que la empresa no tenga desarrollados actividades de control para el desarrollo de acciones o respuestas.

##### **8.1.2 Principales actividades de control**

Existe apoyo de gerencia para implementar planes estratégicos informáticos.

##### **8.1.3 Control sobre los sistemas de información**

Control interno identifica desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos que son investigadas en la toma de acciones correctiva, pues la empresa tiene implantadas actividades de control.

## **8.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente actividades de control**

Fibro Acero S.A.

Evaluación de control interno

Componente Actividades de Control

### **Aspecto Positivo**

La empresa posee políticas de control que están formalmente documentadas e implementadas amplia, consciente y consistentemente en toda la organización.

Control interno identifica desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos que son investigadas en la toma de acciones correctivas, pues la empresa tiene implantado actividades de control tales como revisiones, supervisiones, procesamiento de información, repetición, validación aseguramiento, especialización funcional, segregación de funciones, controles físicos, Etc.

Existe apoyo del gerente para la implantación de planes estratégicos informáticos, un sistema de información que incluye fases informatizadas dentro del software que controla los procesos, además en la actualidad Fibro Acero S.A. está cambiando a un nuevo sistema informático.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no posee actividades de control que estén integradas a la respuesta ante los riesgos.

### **Conclusión**

La falta de respuesta ante los riesgos provoca que la empresa no tenga desarrollados actividades de control para el desarrollo de acciones o respuestas.

## **Recomendación**

### **Auditor Interno**

Elaborar dentro del estudio de respuesta a los riesgos, actividades de control alineadas a las misma de acuerdo a su relevancia, lo adecuado para responder ante el riesgo, como se interrelacionan con otras actividades de control y con los objetivos de la entidad.

## **CAPITULO IX**

### **INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al séptimo componente información y comunicación, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

#### **9.1 Análisis de los elementos de información y comunicación de Fibro Acero S.A.**

##### **9.1.1 Cultura de Información en todos los Niveles**

En la empresa se suministra información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.

Existe un sistema y procedimientos informáticos, para la integración de todos los departamentos.

##### **9.1.2 Herramienta para la Supervisión**

La empresa a través de controles establecidos puede identificar errores o irregularidades.

##### **9.1.3 Sistemas Estratégicos e Integrados**

La empresa no posee un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos y la gestión de riesgos.

##### **9.1.4 Confiabilidad de la Información**

La empresa posee confianza razonable que la información que obtiene de los sistemas computarizados es de calidad, actualizado, exacto y accesible.

Se presenta actualmente el proceso de cambio al nuevo sistema informático, dando como resultado que la información obtenida en estos meses no sea confiable.

#### **9.1.5 Comunicación Interna**

La empresa tiene una comunicación interna adecuada de acuerdo a sus necesidades.

Comunica oportunamente responsabilidades al personal.

No existe un canal de comunicación para denunciar posibles actos indebidos en la empresa.

La administración de la empresa toma en cuenta los requerimientos de clientes, proveedores, órganos reguladores y otros.

La empresa prepara informes de gestión anual en base a reportes internos periódicos.

#### **9.1.6 Comunicación Externa**

La empresa posee una unidad de comunicación dentro del área de Comercialización que es el canal por el que difunde a los clientes sus diseños, calidad en sus productos o una estrategia para el posicionamiento y fortalecimiento de su marca.

## **9.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. componente información y comunicación.**

Fibro Acero S.A.

Evaluación de control interno

Componente Información y Comunicación

### **Aspecto Positivo**

En la empresa se suministra información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.

Existe un sistema y procedimientos informáticos, para la integración de todos los departamentos.

La empresa posee confianza razonable que la información que obtiene de los sistemas computarizados es de calidad, actualizado, exacto y accesible.

La empresa a través de controles establecidos puede identificar errores o irregularidades.

Auditoría interna mediante controles evalúa procesos en los sistemas de información.  
La empresa tiene una comunicación interna adecuada de acuerdo a sus necesidades  
Comunica oportunamente responsabilidades al personal

La administración de la empresa toma en cuenta los requerimientos de clientes, proveedores, órganos reguladores y otros.

La empresa prepara informes de gestión anual en base a reportes internos periódicos.  
Existe una página web con datos actualizados e información de la empresa.

La empresa posee una unidad de comunicación dentro del área de Comercialización que es el canal por el que difunde a los clientes sus diseños, calidad en sus productos o una estrategia para el posicionamiento y fortalecimiento de su marca.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no posee un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos y la gestión de riesgos.

El gerente posee información en tiempo real solo de ciertas áreas, información que sirve para controlar las actividades empresariales.

No existe un canal de comunicación para denunciar posibles actos indebidos en la empresa.

Aun está en proceso el cambio al nuevo sistema informático, dando como resultado que la información obtenida no sea confiable.

### **Conclusión**

Falta de un plan estratégico de tecnologías de información, ocasiona que la empresa no tenga definido procedimientos o que los que posea no estén alineados con los objetivos del plan estratégico.

La información total de la empresa que posee gerencia no es en tiempo real, pues la información actual está siendo transferida a un nuevo sistema informático.

La falta de canales de comunicación para denunciar posibles actos indebidos en la empresa es debido a que la empresa aun no tiene establecido un código de ética o conducta.

El cambio a un nuevo sistema informático en la empresa ha generado retraso en datos, e informes necesario para toma de decisiones.

### **Recomendación**

#### **Jefe Sistemas**

Se recomienda diseñar y elaborar un plan estratégico de tecnologías de información.

Supervisar el registro oportuno de la información, realizar cambios y ajustes durante el lapso de tiempo en que la empresa pasara al nuevo sistema.

#### **Gerente Talento Humano**

Establecer dentro de la elaboración del código de ética el procedimiento y canales de comunicación para denunciar posibles actos indebidos en la empresa.

## **CAPITULO X**

### **SUPERVISION Y MONITOREO**

#### **Introducción**

En este capítulo se presenta los resultados de la evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación al octavo componente supervisión y monitoreo, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan y sustentan comentarios conclusiones y recomendaciones.

#### **10.1 Análisis de los elementos de supervisión y monitoreo de Fibro Acero S.A.**

##### **10.1.1 Supervisión Permanente**

Existe supervisión interna en la empresa, pues auditoría interna tiene acceso a la información sin restricciones para que pueda actuar con oportunidad.

##### **10.1.2 Evaluación Interna**

No existe un área o unidad que realice supervisión y control de riesgo en la empresa.

Debido a la falta de estudio de riesgos, auditoría interna no ha desarrollado actividades para la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor, de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

##### **10.1.3 Evaluación Externa**

Administración dispone el cumplimiento de recomendaciones de los informes de las auditorías internas y externas, mediante acciones correctivas.

## **10.2 Evaluación control interno Fibro Acero S.A. supervisión y monitoreo.**

Fibro Acero S.A.

Evaluación de control interno

Componente Supervisión y Monitoreo

### **Aspecto Positivo**

Existe supervisión interna en la empresa, pues auditoría interna tiene acceso a la información sin restricciones para que pueda actuar con oportunidad.

Administración dispone el cumplimiento de recomendaciones de los informes de las auditorías internas y externas, mediante acciones correctivas.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no relaciona a los componentes del Coso ERM con los procesos establecidos por lo que las supervisiones continuas o evaluaciones separadas, no tienen seguridad razonable de que estén alineadas con los objetivos que propone conseguir Fibro Acero S.A.

No Existe un área o unidad que realice supervisión y control de riesgo en la empresa. Debido a la falta de estudio de riesgos, auditoría interna no ha desarrollado actividades para la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor, de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

### **Conclusión**

Los procesos de supervisión y evaluación de la empresa no se encuentran definidos por los componentes del COSO ERM que los resultados de las pruebas realizadas contra los indicadores establecidos inicialmente por la gerencia.

Falta desarrollar actividades para evaluación de riesgos importantes de acuerdo al análisis de riesgos.

La falta de una área especializada en riesgos ocasiona que no exista una correcta administración del riesgos dentro de los procesos claves el mismo pues no existe programas de controles proactivos concurrentes y recurrentes en función del riesgo detectado.

### **Recomendación**

#### **Gerente General**

Creación del área o unidad que administre riesgos en los procesos, que contemplen la elaboración de estudios y mediciones de la empresa para que estos sean adecuados a la realidad de la misma, de esta manera control interno pueda desarrollar actividades de control y evaluación de riesgos importantes.

**CAPITULO XI**  
**INFORME FINAL CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS**  
**FIBRO ACERO S.A.**

**Introducción**

En este capítulo se presenta el informe de evaluación al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. y del subcomponente analizado (bodega), una vez aplicados los procedimientos de análisis y evaluación, se obtuvo evidencia suficiente y competente que fundamentan conclusiones y recomendaciones.

El informe final contiene la carta de presentación del informe y cuatro capítulos.

**INFORME FINAL**

**FIBRO ACERO S.A.**

**CPA Eleana Moscoso Arévalo**

**INFORME No. IF-0001-2011**

**INFORME GENERAL**

Evaluación y Análisis recursos y riesgos de Fibro Acero S.A., Gerencia Operaciones  
subcomponente Bodega al 30 de agosto 2011.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

|            |                                                                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Art.       | Artículo                                                                                            |
| C.P.A.     | Contador Público Auditor                                                                            |
| CIF        | Control interno Fibro Acero S.A.                                                                    |
| CIB        | Control interno Bodega                                                                              |
| COSO       | Marco integrado control interno                                                                     |
| COSO - ERM | Marco de gestión integral de riesgo                                                                 |
| DEP.       | Departamento                                                                                        |
| Dr.        | Doctor                                                                                              |
| ING        | Ingeniero                                                                                           |
| ISO        | <i>International organization for standardization</i> (Organización Internacional de normalización) |
| Lcdo.      | Licenciado                                                                                          |
| MBA        | Máster en negocios y administración                                                                 |
| NIAs       | Normas internacionales de auditoria                                                                 |
| NIIF       | Normas internacionales de información financiera                                                    |
| NIC        | Normas internacionales de contabilidad                                                              |
| NAGAs      | Normas auditoría generalmente aceptadas                                                             |
| NCI        | Norma de Control Interno                                                                            |
| No.        | Número                                                                                              |
| S.A.       | Sociedad Anónima                                                                                    |
| Tecn.      | Técnico                                                                                             |
| Tcng.      | Tecnólogo                                                                                           |

### **11.1 Carta de presentación del informe final conclusiones y recomendaciones.**

Oficio No. 01

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe final

FECHA: Cuenca, 30 de noviembre del 2011

Señor Econ.

Diego Malo T.

Gerente General Fibro Acero S.A.

De mis consideraciones:

He efectuado el “ANALISIS DE CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS EN FIBRO ACERO S.A.” y del subcomponente bodega al 30 de agosto 2011, de conformidad a la realización de mi tesis de grado para la obtención del título “Máster en Contabilidad y Finanzas”, otorgado por la Universidad del Azuay, que permitirá a la empresa una la aplicación adecuada y efectiva del control interno.

El análisis al control interno de la empresa Fibro Acero S.A. fue realizado de acuerdo a la investigación: (CORRE) control de los recursos y los riesgos Ecuador, del Doctor Mario Andrade Trujillo, como también el informe del “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO), además he utilizado como base las normas internacionales de auditoría, estas normas requieren que el análisis sea debidamente planificado y ejecutado para obtener certeza razonable que la información y documentación examinadas, no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo; igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de conseguir eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa.

Se analizo como componente la Empresa Fibro Acero S.A. y subcomponente el área de Operaciones dentro del área a bodega de materia prima y bodega de productos terminados.

Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

**Fibro Acero S.A.**

La empresa no cuenta con consejo de administración, que ayude a:

Reforzar las funciones de supervisión de los gerentes de áreas, establecer funciones de control de los gerentes de áreas, definir cargos de autoridad de los gerentes de las áreas.

Se recomienda al Gerente General aconsejar a la junta general de accionistas la creación dentro de la empresa de un Consejo de Administración, que sería el encargado de observar la ley, estatutos y demás normas de cumplimiento de la empresa y sus empleados de acuerdo a sus procesos y actividades que realiza Fibro Acero S.A. siendo el canal adecuado para brindar un mejor ambiente de trabajo, generar confianza, proteger los derechos de los inversionistas y promover la competitividad y la eficiencia, el consejo debe actuar como instrumento de control para supervisar la gestión llevada a cabo por los directivos de la empresa, para tratar de reducir los conflictos de intereses que se puede crear entre los directivos y los inversores cuando existe una separación entre la propiedad y la gestión.

No posee código de ética, la empresa no tiene un código formal de conducta que establezca canales de comunicación y denuncia; por lo tanto provoca la falta de compromiso de los empleados a denunciar situaciones en la que se incumplan los valores ya establecidos por Fibro Acero S.A.

Se recomienda al Gerente de Talento Humano, plantear la elaboración de un código formal de conducta de la empresa Fibro Acero S.A. la estructura de un código de ética es la siguiente:

- Visión, misión y objetivos
- Declaración de los valores éticos de la organización
- Las responsabilidades individuales y organizacionales
- Lineamientos éticos y medidas disciplinarias
- Guía o canales para resolver las cuestiones éticas
- Glosario de términos

La empresa no posee plan operativo anual, es necesario su desarrollo pues constituye base fundamental para el seguimiento del cumplimiento de metas del plan estratégico que la empresa ha emprendido.

Se recomienda al gerente general supervisar el desarrollo y terminación del plan operativo anual, con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico, el plan es de gran ayuda en el momento de cambiar estrategias, medir eficiencia en los procesos que actualmente son realizados, para poder tomar a tiempo decisiones que determinen el cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A.

La empresa no posee un plan estratégico de tecnologías de información, este plan deberá guardar relación con los objetivos del plan estratégico y con la gestión de riesgos.

Se recomienda al jefe de sistemas diseñar y elaborar un plan estratégico de tecnologías de información para la empresa, además se recomienda supervisar el registro oportuno de la información, realizar cambios y ajustes durante el lapso de tiempo en que la empresa pasa al nuevo sistema.

No existe presupuesto financiero en ejecución por lo que la empresa Fibro Acero S.A. no podrá medir el cumplimiento de ingresos o gastos en el presente periodo económico.

Se recomienda al gerente financiero elaborar y aplicar un presupuesto financiero de la empresa para el ejercicio 2012, que proyecte los Ingresos como también Gastos y Costos de la empresa, el presupuesto servirá de indicador de gestión en la empresa Fibro Acero S.A.

La empresa Fibro Acero S.A. no cuenta con manual de funciones que permita en forma clara y transparente delimitar responsabilidad y autoridad, provoca falta de eficiencia en los controles determinados a disminuir el riesgo en los procesos.

Se recomienda al gerente de talento humano en coordinación con Auditoría Interna la elaboración de manuales de funciones en cada una de las áreas de acuerdo a las actividades desarrolladas por los empleados de la empresa, que sirvan base para determinar la responsabilidad asumida y la autoridad asignada que permita a administración tener un mejor control en la eficiencia de procesos, este deberá

contener la misión, funciones, nivel de reporte, supervisión, formación, experiencia y perfil de ideal de competencias.

En el organigrama general de la empresa no existe comité de riesgos, la falta de un área o unidad que analice y administre riesgos provoca que la empresa no pueda cuantificar cual es el grado de eficiencia en los procesos realizados para la ejecución del plan estratégico que está desarrollando.

Se recomienda al Gerente General la creación de un comité de riesgos con el nivel directivo que será el encargado de implementar, monitorear y mantener la correcta administración de los riesgos.

No existe un estudio de indicadores de cumplimiento de objetivos, rangos aceptables de cumplimiento, probabilidad de ocurrencia de eventos, grado de impacto de eventos potenciales que pudieran afectar a los objetivos del plan estratégico, o un estudio acerca de las respuestas a los riesgos que considere los costos y beneficios, pues hace falta el plan operativo anual que incluya cuales serán los indicadores y estándares que medirán la gestión que realiza Fibro Acero S.A. y que permita ser evaluado periódicamente con el fin de tomar acciones correctivas, como resultado de esto no ha sido aun establecido el nivel de riesgo aceptado y los niveles de tolerancia de la empresa, además no posee políticas y procedimientos que informen al personal sobre los eventos de riesgo y cuál será su relación con los objetivos o con las técnicas de evaluación de riesgos, la falta de respuesta ante los riesgos provoca que la empresa no tenga desarrollados actividades de control para el desarrollo de acciones o respuestas.

Se recomienda al gerente generar solicitar al área encargada del plan operativo incluir en el diseño del plan operativo anual, un estudio de indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de riesgos que pueda ser un balance entre crecimiento, riesgo y retorno, este estudio permitirá dirigir la asignación recursos, alineando a la empresa, personal, procesos e infraestructura. Se deberá tomar en cuenta políticas y procedimientos que le permita informar al personal sobre la identificación de los eventos, con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico, pues es de gran ayuda en el momento de cambiar estrategias, medir eficiencia en los procesos que actualmente son realizados, para poder tomar a tiempo decisiones que determinen el

cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A. También se recomienda al Auditor Interno diseñar e implementar un proceso confiable de respuestas evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo que pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías: Evitar el Riesgo, Mitigar el Riesgo, Compartir el Riesgo, Aceptar el Riesgo; los costos de diseñar e implantar una respuesta deben ser considerados, así como los costos de mantenerla, los costos y los beneficios de la implantación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, típicamente la unidad de medición es consistente con la utilizada en el establecimiento de los objetivos y tolerancia al riesgo, adicionalmente la gerencia debe considerar los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades.

Los objetivos establecidos en Fibro Acero S.A. para las áreas de la organización no fueron desarrollados en relación con los componentes del control interno COSO ERM.

Se recomienda al auditor interno analizar y procurar la aplicación de este informe que se ha elaborado para la empresa Fibro acero S.A., que determina cuales son los factores de cada componente del control interno, que no se encuentran alineados con el COSO ERM.

### **Operaciones - Bodega**

Al no existir manual de funciones, la empresa Fibro Acero S.A. mantiene en forma expresa la autoridad asignada y la responsabilidad asumida con los empleados que laboran, además posee flujo gramas de los procesos, manuales de procedimientos que de manera general informa las actividades a realizar para poder cumplir con los requerimientos de la ISO, dando como consecuencia falta de eficiencia en control de procesos que permite reducir riesgos importantes en las actividades desarrolladas en bodega.

Se recomienda al gerente de talento humano y al auditor interno desarrollar para la empresa un manual de funciones para bodegas de acuerdo a las actividades desarrolladas por los trabajadores, que sirvan de base para determinar la responsabilidad asumida y la autoridad asignada que permita a administración tener un mejor control en la eficiencia de procesos, este deberá contener la misión,

funciones, nivel de reporte, supervisión, formación, experiencia y perfil de ideal de competencias.

Además recomiendo al gerente de talento humano y al gerente de operaciones, promover y mantener claro los procesos de comunicación entre bodegas y las demás áreas para que exista un correcto flujo de información, de esta manera se genera un normal proceso de actividades tanto para compras, producción, y ventas, además esto ayuda a disminuir el riesgo de fallas en la comunicación por diferencias personales que puedan presentar entre el personal de la empresa.

Debido al retraso de información en el nuevo sistema informático, que ha agosto 2011 presenta la empresa, existe falta de confianza en la información que genera este sistema, esto ha provocado que operaciones realice acciones adicionales para generar información que sea confiable, con la realización de varias inspecciones físicas a los inventarios, continuas reuniones con áreas involucradas en la que revisan ítem por ítem si se debe realizar su adquisición, esto retrasa el cierre mensual de procesos contables de la empresa y aumenta el riesgo que compras no realice las adquisiciones que la empresa necesita.

Se recomienda al gerente general solicitar a sistemas el avance que tiene la empresa en el registro de la información y además determinar con la asistencia de sistemas en cuanto tiempo o plazo la empresa tendrá información confiable generada por el nuevo sistema. Crear un cronograma de acciones a seguir para que el nuevo sistema este funcionando correctamente. Asignar responsabilidades a las áreas que mantenga retraso en el registro. Promover y socializar dentro de la empresa la urgencia de mantener un sistema informático al día, comprometiendo a los empleados cumplir el plazo asignado para la generación de información.

Se recomienda al Jefe de Sistemas coordinar con todas las áreas los procesos que deberán realizar para el cumplimiento de un cronograma de acciones.

Se recomienda al gerente de operaciones supervisar que los registros de bodega se estén realizando de acuerdo al plazo que determine gerencia para que el nuevo sistema genere información confiable.

### **Operaciones bodega de Producto Terminado**

Falta seguridad y espacio físico en el área asignada para bodega de producto terminado en la matriz de Fibro Acero S.A, se observa que existe libre acceso a esta área, estableciendo que no hay condiciones para asignar responsabilidad en la bodega de producto terminado por posibles pérdidas o daños de las mercaderías en el proceso de almacenaje.

Se recomienda al gerente de operaciones coordinar con administración para mejorar condiciones de seguridad en la bodega de productos terminados, con la finalidad que solo el personal responsable de la misma tenga acceso al área de bodega. Buscar los medios de comunicación más objetivos para la socialización de procedimientos con producción y calidad con el objetivo de coordinar actividades y obtener espacio físico necesario para el almacenaje en esta bodega y la transferencia a otras bodegas.

Las hojas de recepción de productos terminados que sirven de respaldo físico de los ingresos de bodega no tienen numeración secuencial pre impresa, tiene mayor riesgo de pérdida documentación, debido a que los controles que se puedan realizar en el archivo no podrá detectar si falta documentos.

Se recomienda a auditoría interna incluir numeración secuencial preimpresa en las hojas de recepción de productos terminados que realiza el bodeguero.

Al gerente operaciones coordinar con sistemas la creación de ingresos de bodega a partir de la entrega de producción, para que bodega apruebe o valide el documento de esta manera el bodeguero reducirá procedimientos ya que no tendrá que escribir en la hoja de respaldo del ingreso y crear en el sistema el ingreso de bodega, todo esto ayudara también a reducir procedimientos en control interno ya que esta área confirma que la información que entrega producción sea la misma que bodega registra como ingresos.

El objetivo del análisis al control interno, es determinar cuales son los aspectos que deben ser revisados o cambiados para mejorar los procesos realizados para conseguir las metas propuestas en la empresa por lo que para a concluir esta carta recomiendo aplicar las recomendaciones de este informe final del análisis al control interno de Fibro Acero S.A.

Atentamente,

C.P.A. Eleana Moscoso Arévalo  
Responsable del Análisis al Control Interno

## **INFORME FINAL**

### **CAPITULO 1**

#### **11.2 Enfoque del análisis.**

##### **Motivos del análisis:**

El “ANALISIS DE CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS EN FIBRO ACERO S.A.” y del subcomponente bodega al 30 de agosto 2011 lo he llevado a cabo de conformidad a la realización de mi tesis de grado para la obtención del título máster en contabilidad y finanzas otorgado por la Universidad del Azuay y conforme a la autorización de gerencia de Fibro Acero S.A. por medio de Sr. Econ. Diego Malo T.

##### **Objetivos del análisis**

Entre los principales objetivos del análisis constan:

Impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades que abarque las actividades y procesos de producción y administración de esta manera poder realizar el control de gestión efectivo, que ayude a la determinar las mejores decisiones que ayuden a lograr sus objetivos.

##### **Alcance**

El alcance del análisis al control interno de Fibro Acero S.A. y en su subcomponente bodega se realizo con información proporcionada por la empresa al 30 de agosto 2011.

##### **Componente analizado**

El componente analizado es el control interno de Fibro Acero S.A. y su subcomponente Bodega.

## **INFORME FINAL**

### **CAPITULO 2**

#### **11.3 Información de la entidad**

La empresa Fibro Acero S.A. fue constituida en la ciudad de Cuenca, república del Ecuador, el 26 de enero de 1978 como una compañía limitada y de carácter familiar. La empresa inicia sus operaciones fabricando fibra de vidrio, motivo por el cual asume su nombre.

En el año 1985, FIBRO ACERO S.A. se asocia con la mayor envasadora de gas del país Duragas y con otros inversionistas para fabricar cilindros para GLP, llegando a una producción de 2.000 cilindros mes, e igual número de cocinetas.

El 1 de Julio de 1986 se transforma en una Sociedad Anónima en la que su capital accionario se abre al aporte de nuevos inversionistas nacionales y extranjeros.

Con el transcurrir de los años, FIBRO ACERO S.A. fue adquiriendo y construyendo nueva tecnología necesaria para su producción.

Para el año 1997 hasta el 2000, FIBRO ACERO S.A. contaba con 423 colaboradores, fabricando un promedio de 20.000 unidades mes de cocinas y cocinetas ocupando toda su capacidad instalada (3 turnos).

En septiembre de 2006 obtuvo el certificado de calidad ISO 9001:2000 otorgado por el Icontec.

Hoy la empresa cuenta con 363 colaboradores, y fabrica alrededor de 20.000 unidades mes de cocinas y cocinetas en un solo turno, y ha llegado a producir una cantidad similar de cilindros.

Actualmente cuenta con 15 modelos diferentes de cocinas y cocinetas, los cuales además pueden variar en función de los requerimientos propios de cada país y cliente, hoy se encuentra exportando aproximadamente el 40% de producción con

marcas varias como Ecogas, Duragas, Electrolux, Sankey, Klimatic, Vince, Tokay, entre otras, a países como Perú, Panamá, Salvador, Guatemala, Nicaragua, Jamaica, República Dominicana, Cuba, Venezuela.

Una de las principales fortalezas de Fibro Acero S.A., es su amplio portafolio de productos el cual ofrece un artículo para cada necesidad y presupuesto. Así, cuentan con varios modelos de cocinetas de 2, 3, 4 y 6 quemadores así como también varias alternativas de cocinas de horno de 21 y 24” y Encimeras empotrables, como artículos complementarios Cilindros de Gas y también Asadores Barbecue Grill a Gas.

Fibro Acero S.A, y su línea de producto ECOGAS otorga a sus clientes un Año de Garantía contra daños de fabricación del producto.

La Red de Distribución Nacional de Cocinas y Cocinetas ECOGAS se encuentra conformada por oficinas de distribución regional de Fibro Acero S.A., así como también distribuidores nacionales ubicados estratégicamente a lo largo del territorio nacional.

### Plan estratégico de Fibro Acero S.A.

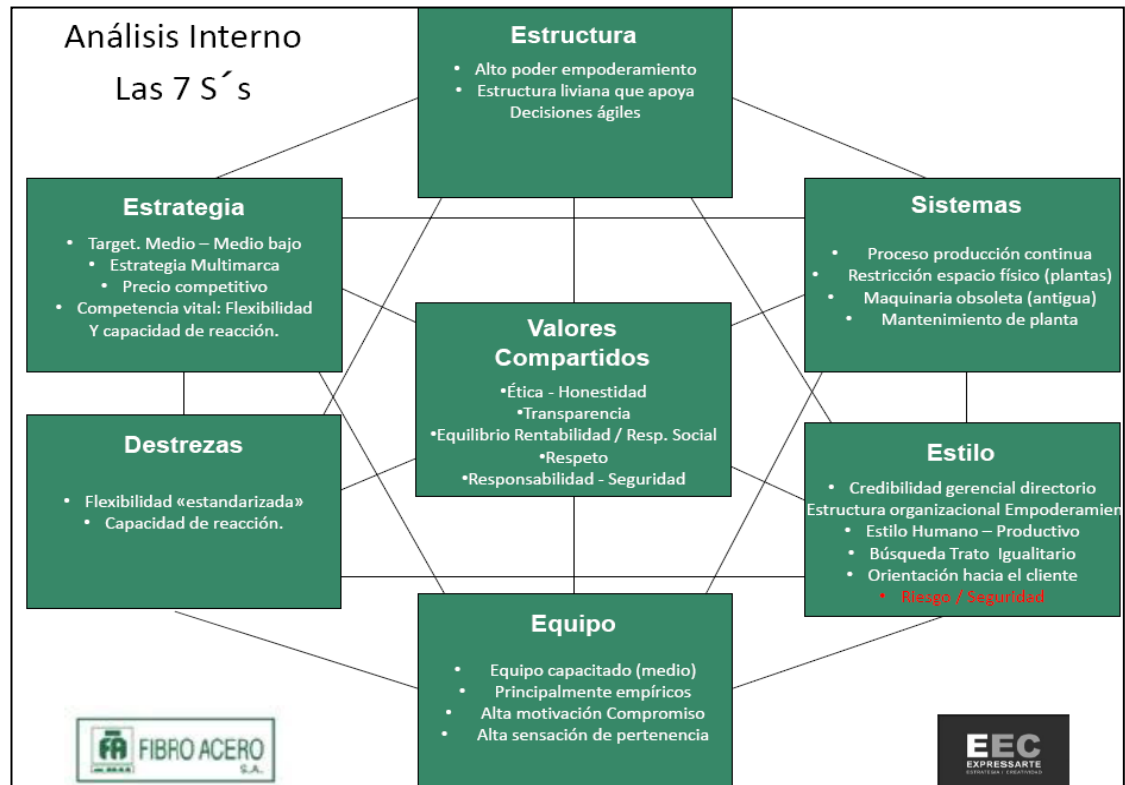
La empresa Fibro Acero S.A. para el periodo comprendido 2011 – 2015, desarrollo su primer plan estratégico, enfocando sus operaciones para el cumplimiento del mismo.

Gráfico 1.1



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.2



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

## Compañía

- En términos generales existe coherencia entre la estrategia y los otros componentes de la organización.
  - Flexibilidad Estandarizada – Costos competitivos – Uso capacidad instalada
  - Target medio bajo
  - Organización liviana
  - Alto compromiso del personal – Motivación - Productividad
- Se debería analizar la relación inversión en tecnología, frente a ser competitivos por costos de mano de obra.
  - Se comenta que se tiene tecnología obsoleta – Incrementa costos
  - Equipo capacitado empírico – Baja productividad – Incrementa costos
- Se debería analizar una restructuración del Organigrama para potencializar la eficacia y la eficiencia.

Gráfico 1.3

| Matriz de Análisis de Clientes |                                                                |                     |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| SEGMENTO                       | POTENCIADORES DE VALOR                                         | TAMAÑO DEL SEGMENTO |
| Alto                           | Prestaciones Máximas<br>Canal<br>Exclusividad - Marca          | 2%                  |
| Medio Alto                     | Diseño<br>Marca<br>Servicio                                    | 10%                 |
| Medio                          | Relación Precio / Funcionalidad<br>Marca<br>Servicio<br>Diseño | 18%                 |
| Medio bajo                     | Funcionalidad<br>Precio                                        | 30%                 |
| Bajo                           | Prestaciones Básicas<br>Canal<br>Precio                        | 40%                 |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Clientes

1. Segmentos medio, medio bajo, y bajo tiene potenciadores de valor que la empresa puede cubrir.
2. Representan el 88% del mercado
  - a. Posibles sub-segmentos (elemento diferencial)
3. Potenciador de valor principal podría ser funcionalidad – precio.

Gráfico 1.4

| Matriz de Análisis de Competidores |                                                      |                               |                                             |              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|--------------|
| COMPETIDOR                         | COMPETENCIA VITAL                                    | SEGMENTOS ATENDIDOS           | PROPUESTA DE VALOR                          | MARKET SHARE |
| GRUPO MABE                         | MARCA REGIONAL                                       | TODOS LOS SEGMENTOS           | BUENA RELACIÓN PRECIO PRODUCTO              | 40%          |
| INDURAMA                           | DISEÑO MARKETING<br>TRADE MARKETING                  | MEDIO, MEDIO ALTO, MEDIO BAJO | ESTÉTICA, SERVICIO, MARCA                   | 40%          |
| ELECTROLUX                         | LIDER MUNDIAL                                        | MEDIO, MEDIO ALTO, ALTO       | CALIDAD, PRESTACIONES, SERVICIO             | 10%          |
| HACEB                              | DISTRIBUCIÓN PORTAFOLIO                              | MEDIO, MEDIO ALTO, MEDIO BAJO |                                             | 2%           |
| ECASA                              | RECONOCIMIENTO DE MARCA<br>PORTAFOLIO COMPLEMENTARIO | MEDIO, BAJO                   | MARCA                                       | 2%           |
| INNOVA                             | CRÉDITO, DISEÑO                                      | MEDIO, MEDIO BAJO             | FINANCIAMIENTO AL CANAL, ESTÉTICA, SERVICIO | 1%           |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Competidores

1. Mabe con la marca Durex es el principal competidor  
–Funcionalidad – Precio – Reconocimiento de marca
2. Indurama con sus líneas económicas atienden al segmento medio. Y con la marca Global se fortalece en el mercado medio bajo y bajo.  
–Marca – Diseño – Precio – Servicio - Trade Marketing
3. Ecasa tiene mucho nombre, pero sus estrategias no son contundentes todavía.  
–???
4. Innova es una marca nueva que incluye en su modelo de gestión políticas agresivas de financiamiento al canal.  
–Diseño – Crédito – Servicio - Marca??

Gráfico 1.5

| Matriz de Análisis de Colaboradores |                                         |                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|
| TIPO DE COLABORADOR                 | NIVEL DE COMPATIBILIDAD CON FIBRO ACERO | PODER DEL TIPO DE COLABORADOR |
| ACCIONISTAS                         | ALTO                                    | ALTO                          |
| BANCOS                              | ALTO                                    | BAJO                          |
| DISTRIBUIDORES                      | ALTO                                    | ALTO                          |
| DETALLISTAS                         | ALTO                                    | BAJO MEDIO ALTO               |
| REPSOL                              | ALTO                                    | ALTO                          |
| CLIENTES EXTERIOR                   | MEDIO                                   | BAJO                          |
| ELECTROLUX / CYBERLUX               | MEDIO                                   | MEDIO                         |
| PROVEEDORES MONOPÓLICOS             | ALTO                                    | ALTO                          |
| COORP ABC                           | ALTO                                    | ALTO                          |

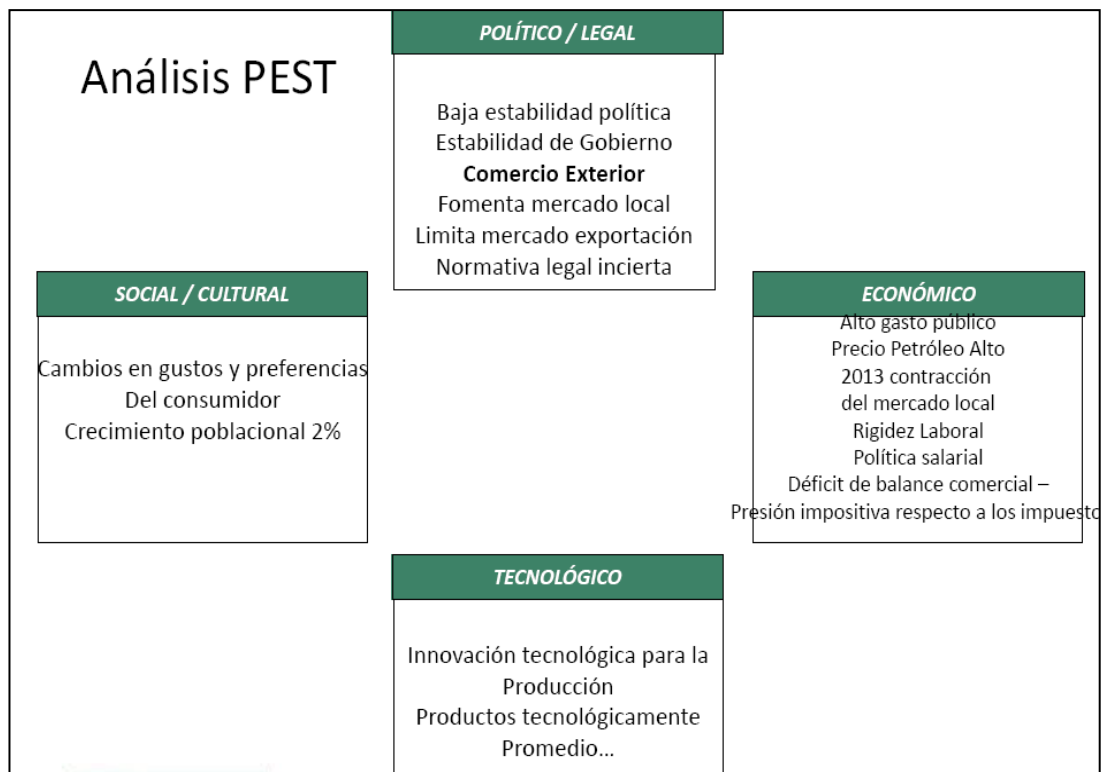
Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

### Colaboradores

- En términos generales no existen motivos de preocupación para con la relación de la empresa y sus colaboradores, ya que las relaciones son fuertes y estables con todos.
- Se debe tener precaución con el grupo de proveedores exclusivos monopólicos, ya que si bien la relación actual es alta, el poder de éstos en la empresa lo es también.

Gráfico 1.6

MATRIZ CLIMA



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

**Clima**

- Tendencia económica se mantendrá.
- Alto consumo población
- Inestabilidad política ahuyenta inversión.
- Nos quedamos «solos» en el mercado
- Posibles represalias a políticas de comercio exterior.
- Ojo Exportaciones...

## **Plan estratégico 2011-2015**

### **La Misión de Fibro Acero S.A.**



Es gestionar procesos operacionales y comerciales eficientes, en la fabricación y comercialización de “gasodomésticos” y demás artículos de línea blanca, sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes

### **La Visión de Fibro Acero S.A. 2015**



Es fortalecer su marca y presencia en el mercado ecuatoriano, y consolidarse como la mejor alternativa como proveedora de servicios de manufactura, para gasodomésticos en la región.

## **1.2 Objetivos**

Los objetivos específicos para la consecución de esta meta son:

4. Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares Constantes)
  - e. Fortalecer la estructura comercial (calidad , personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo).
  - f. Fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un producto competitivo en el mercado.

- g. Ampliar el portafolio de productos.
- h. Generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.

Este objetivo se plantea sobre la base del año 2010 que fue de aproximadamente \$18 millones de dólares, la meta de Fibro Acero de duplicar este valor se determina en dólares constantes es decir sin tomar en cuenta la inflación.

5. Objetivo de participación de mercado con marca propia.

- d. Implementar e instalar un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado.
- e. Desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial.
- f. Desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias.

El objetivo es alcanzar en el mercado nacional un margen del 8,5% en cocinas de horno y mantenerse con el 80% en cocinetas, lo que significa una producción anual de más de 1500 unidades de la marca ecogas y otras 1500 unidades de varias marcas clientes directos.

6. Mantener un margen neto sobre ventas superior a 7%, conservando la salud financiera de la empresa.

- d. Generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos).
- e. Implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)
- f. Incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.

Grafico 1.7



Fuente: Autora de la Tesis

### **Honestidad**

Actuamos de forma íntegra y comprometida, basándonos en principios éticos y morales

### **Equilibrio**

Buscamos un balance entre el desarrollo personal de nuestros colaboradores, los intereses de nuestros accionistas y de la comunidad en general.

### **Responsabilidad**

Cumplimos a conciencia con nuestras tareas, para alcanzar los estándares de calidad y seguridad requeridos por nuestros clientes, actuamos de forma disciplinada y comprometida.

### **Eficiencia**

Buscamos sobrepasar nuestros objetivos, con la optimización máxima en el uso de los recursos disponibles

## Matriz estratégica de la empresa Fibro Acero S.A. para el cumplimiento de objetivos del plan estratégico.

Gráfico 1.8

| Matriz Estratégica                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bases Estratégicas                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       |
| <b>Visión</b><br>Fortalecer su marca y presencia en el mercado ecuatoriano, y consolidarse como la mejor alternativa como proveedora de servicios de manufactura, para gasodomésticos en la región.                                                                                                              | Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             |
| <b>Misión</b><br>Gestionamos procesos operacionales y comerciales eficientes, en la fabricación y comercialización de «gasodomésticos» y demás artículos de línea blanca, sustentados en un buen ambiente laboral, que nos permita reaccionar y atender oportunamente a los requerimientos de nuestros clientes. | Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. |
| <b>VALORES</b><br>HONESTIDAD<br>EQUILIBRIO<br>RESPONSABILIDAD<br>EFICIENCIA                                                                                                                                                                                                                                      | Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Matrices Estratégicas para cada área de la empresa Fibro Acero S.A.

Gráfico 1.9

| Comercial - Marketing                                                                               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                   |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Busqueda,seleccion y contratacion de apoyo comercial exportaciones                                                 |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Esquema de capacitacion a estructura comercial                                                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Sistema de apoyo operativo facturacion, reporteria, herramientas                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Trasferencia de procesos operacionales (Distribución)                                                              |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Generar sistema de retroalimentacion de requerimientos de mercado                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Generar propuesta de mapa de producto q permita seguimiento                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Implementacion de lineas complementarias propias y de terceros q fortalezcan mix ofertable generando rentabilidad. |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una politica de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Generacion de presupuestos de ventas x lineas de producto y mercados                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | Busqueda seleccion y contratacion de estudios de mercado periodicos                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Seguimiento de novedades de mercadeo                                                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | Definicion e implementacion de planes de mercadeo global                                                           |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Perfil de manejo de esquema de mercadeo para seguimiento a planes establecidos                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Presupuesto de marketing                                                                                           |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | Busqueda seleccion y contratacion de estudios de mercado periodico                                                 |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Mapa de producto                                                                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Generar sistema de retroalimentacion de requerimientos de mercado                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Participar como area comercial de cultura de empresa relacionada                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Herramientas de apoyo (incentivos) para premiar mejores negociaciones (mg)                                         |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Etapas 2 de participacion en optimizacion de recursos (regionales)                                                 |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Optimizacion matriz de recursos vs presupuesto                                                                     |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Generar reporteria ligada rentabilidad x mercado, cliente, producto, negocio.                                      |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Esquema de mix de produccion ligado a RAM                                                                          |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Inversion herramientas tecnologicas para comercializacion                                                          |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.10

| Finanzas                                                                                            |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                                                                 |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Generar presupuesto del proyecto a realizar, que incluya los ingresos que se generarían con el planteamiento así como los gastos de la inversión a efectuarse    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Elaborar presupuesto del proyecto a ejecutarse                                                                                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Modelo financiero para comercialización nuevos productos fabricados o no por la empresa                                                                          |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Elaborar plan de inversión para proyectar utilidades próximos 5 años                                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | Elaborar presupuesto del plan de marketing con un sistema de plan de revisión de la implementación para asignación de fondos futuros                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | Presupuesto para la implementación del plan de marketing                                                                                                         |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | Elaborar presupuesto de la inversión                                                                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                  |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Generar políticas de optimización máxima en el uso de los recursos materiales (Uso de líneas telefónicas, internet, copiadora, etc.)                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Medición financiera de los proyectos de fabricación directa de la empresa de partes y piezas que actualmente se encuentran tercerizados                          |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Buscar alternativas de proveeduría de partes y piezas                                                                                                            |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Generar información contable oportuna y confiable de manera mensual, que permita evaluar los indicadores financieros (rentabilidad) (Igualarse en CC, ABC costs) |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Generar información de la productora y de la comercializadora                                                                                                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilización de BSC                                                                                                                                               |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Presupuestos de inversión en procesos de tecnología                                                                                                              |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Presupuestos de inversión en procesos de capacitación                                                                                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Generar políticas de optimización máxima en el uso de los recursos                                                                                               |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.11

| Operaciones                                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                            |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Optimizar los sistemas de distribución a sucursales y clientes              |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilizar un almacenamiento centralizado                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilizar sistema RAM para abastecer a las sucursales y grandes clientes     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Desarrollar almacenamiento para regionales                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Gestión y administración de proyectos para cada uno de los nuevos diseños   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Gestión y administración de proyectos para cada uno de los nuevos productos |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilizar RAM para manejo de portafolio de productos                         |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Generar proyecto de almacenamiento centralizado                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | No aplica                                                                   |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | Generar proyecto de marketing                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | Utilización del Herramientas de Inteligencia de Mercados                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Cubos de Datos, Informes Gerenciales                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Establecer normativas de utilización de recursos                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Control de recursos informáticos                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Digitalización de documentos                                                |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Implementación de indicadores en cada unidad de negocios a través de        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilización de herramientas de Inteligencia de Negocios,                    |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Cubos de Datos, Informes Gerenciales                                        |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Generar proyectos de Buffers, RFID, Abastecimiento, 5s,                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Interconexión de bodegas, utilización de códigos de barra, ERP              |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Utilización de sistema de CRM                                               |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                             |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.12

| Talento Humano                                                                                      |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | CUMPLIR EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.<br>CAPACITAR A LOS COLABORADORES DE COMERCIALIZACION Y OTRAS AREAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | CAPACITAR A COLABORADORES DE DISEÑO Y DESARROLLO, Y DIBUJO<br>RECLUTAR Y SELECCIONAL AL ENCARGADO DE INGENIERIA INDUSTRIAL<br>ANALISIS DE LAS NECESIDADES DEL AREA DE DISEÑO & DESARROLLO - DIBUJO RELACIONADO A CAPACITACION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | NO APLICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | NO APLICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | NO APLICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | CONCIENCIAR A LOS COLABORADORES DE LAS BONDADDES DE NUESTRO PRODUCTO Y NUESTRA MARCA A TRAVES DE: CHARLAS -TRIPTICOS - CARTELERAS, (PROCESO DE INDUCCION GENERAL Y REINDUCCION; DIFUSION DEL SGC Y PLAN ESTRATEGICO)<br>REALIZAR RETROALIMENTACION CON NUESTROS COLABORADORES PARA QUE PROPORCIONEN INFORMACION ACERCA DE LA PRESENCIA DE NUESTRO PRODUCTO EN EL MERCADO.<br>INCLUIR NUESTRA MARCA EN ROPA DE TRABAJO-UNIFORMES<br>CONCIENCIAR A TODOS LOS COLABORADORES SOBRE EL BUEN USO DE ROPA DE TRABAJO Y UNIFORMES CON LA FINALIDAD DE CREAR UNA IMAGEN CORPORATIVA<br>ENTREGAR MATERIAL PUBLICITARIO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS QUE NOS VISITAN (CAMISETAS-GORRAS- TRIPTICOS, FUNDAS ECOLOGICAS)                                           |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | ENCUESTA INTERNA SOBRE LAS TENDENCIAS Y PREFERENCIAS CON RELACION A NUESTRO PRODUCTO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. |                                                                                                                                                           | DIFUNDIR POSITIVAMENTE LAS POLITICAS DE AHORRO DE RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN, MANTENIENDO UN SANO CLIMA LABORAL.<br>REALIZAR CAMPAÑA DE AHORRO DE ENERGIA ELECTRICA Y AGUA POTABLE: (CARTELERAS, CHARLAS, TRIPTICOS)<br>CAMPAÑA "CERO PAPELES" PARA EL BUEN USO Y AHORRO EN MATERIALES DE OFICINA (CHARLAS-CARTELERAS, CORREO ELECTRONICO)<br>SOLICITAR A SISTEMAS QUE INCLUYA PIES DE PAGINA EN LA REDACCION DE TODOS LOS CORREOS ELECTRONICOS: QUE INVITE A AHORRAR PAPEL Y NO DAÑAR A LA NATURALEZA.<br>DIGITALIZAR LA INFORMACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC) A TRAVES DE UN SOFTWARE DISEÑADO PARA ESTE FIN.<br>CONTROL DE FUGAS DE AGUA EN TODA LA ORGANIZACION<br>CONCURSO QUE PROMUEVE BAJAR LOS INDICADORES DE SCRAP Y REPROCESO |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | IMPLANTAR EL SISTEMA DE EVALUACION POR COMPETENCIAS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA A MANTENER AL EQUIPO MOTIVADO Y ALINEADO CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN, MEDIANTE CHARLAS, VIDEOS Y CONCURSOS.<br>INCENTIVAR LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS EN LAS DIFERENTES AREAS, (CIRCULOS DE CALIDAD), CUYOS BENEFICIOS SEAN DISTRIBUIDOS A TODO EL EQUIPO.<br>SE CAPACITARA DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL AREA<br>IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE TALENTO HUMANO, PRINCIPALMENTE PARA LA ELABORACION DE NOMINAS (SOFTWARE) PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL AREA Y BRINDAR AGILIDAD EN EL SERVICIO.                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | IMPLANTAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS NACIONAL Y UNO PARA CADA REGIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.13

| Cilindros                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                 |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Tema general                                                                                                     |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Analizar y realizar nuevos proyectos                                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Proyecto asas y bases                                                                                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Proyecto cilindros Perú/Colombia                                                                                 |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | Buscar y mantener clientes                                                                                       |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | Buscar nuevos productos y proyectos de acuerdo a nuestra realidad tanto económica como física de nuestro entorno |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | El INEN como instituto nos da la cobertura necesaria                                                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | no aplica                                                                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | no aplica                                                                                                        |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Poner como objetivo el ahorro continuo en todos los aspectos y facetas de la empresa                             |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | Llevar un exhaustivo control costos por empresas de FA como de nuevos proyectos                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         | Como tema general llevar costos de materia prima en cada uno de los procesos y líneas                            |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | Controlar rendimiento del acero tanto en número de discos vendidos como el costo de cada disco vendido           |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                  |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Gráfico 1.14

| Calidad                                                                                             |                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                     |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | Implementación del Sello Inen<br>Sistemas de apoyo ERP completamente funcional.      |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | Desarrollo de proveedores para nuevos proyectos(Accesorios, componentes,troquelería) |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | No aplica                                                                            |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | No aplica                                                                            |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | Implementación COSTOS TOTALES DE LA CALIDAD                                          |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        | No aplica                                                                            |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         |                                                                                      |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

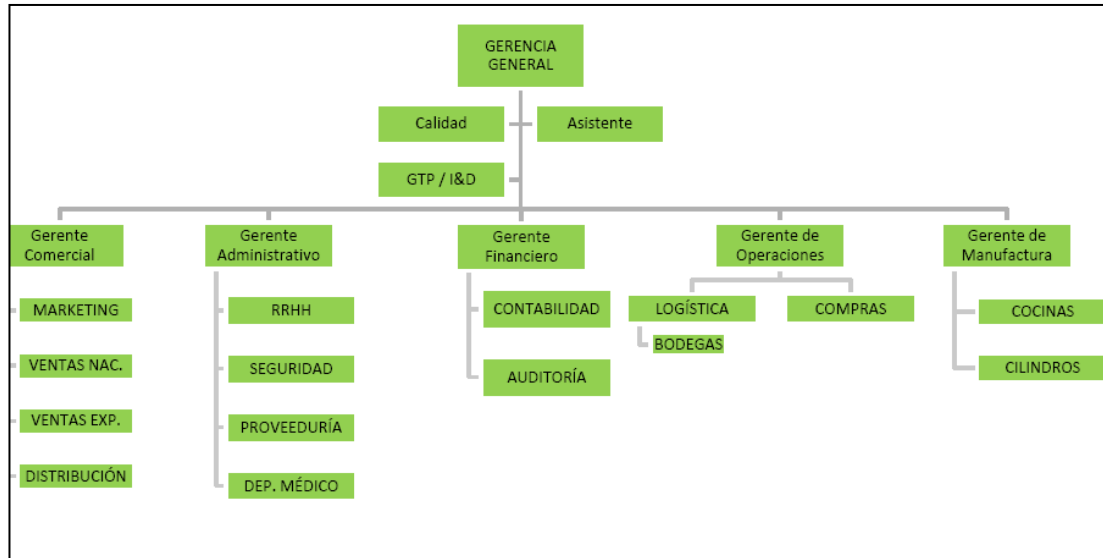
Gráfico 1.15

| Compras                                                                                             |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Específicos                                                                               | FCE                                                                                                                                                       | Acciones Básicas                                                                                                                                                                               |
| Duplicar la facturación en dólares obtenida en el 2010 (dólares constantes)                         | FCE 1: Necesitamos fortalecer la estructura comercial (calidad personal, capacitación, procesos y sistemas de apoyo)                                      | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos fortalecer y especializar la unidad de diseño y desarrollo (Ingeniería de planta), para mantener un productos competitivo en el mercado.    | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos ampliar el portafolio de productos.                                                                                                     | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     | FCE4: Necesitamos generar una política de reinversión de utilidades que permita financiar el crecimiento de la operación de una forma segura.             | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
| Objetivo de participación de mercado con marca propia...                                            | FCE 1: Necesitamos un sistema de monitoreo de la evolución de la participación de mercado                                                                 | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos desarrollar e implementar un plan de marketing alineado a la estrategia empresarial                                                         | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                     | FCE3: Debemos desarrollar un sistema de investigación que nos permita conocer a nuestro consumidor y definir las tendencias de sus gustos y preferencias. | NO APLICA                                                                                                                                                                                      |
| Mantener un margen neto sobre ventas superior al 7%, conservando la salud financiera de la empresa. | FCE 1: Necesitamos generar una cultura integral de optimización en el uso de recursos (administración de costos y gastos)                                 | REDUCCION DE COSTOS DE MATERIALES, negociar mejores precios con los proveedores, ampliar los grupo de proveedores, desarrollar negociaciones gana-gana, realizar alianzas con los proveedores. |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | OPTIMIZAR LOS TIEMPOS EN PROCESO DE COMPRAS, Reingeniería del área de compras, Capacitación personal de compras, Educar a los proveedores, penalización a los proveedores por incumplimiento.  |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | MEJORAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO, negociar con los proveedores los menores tiempos de entrega para la entrega oportuna de los pedidos.                                              |
|                                                                                                     |                                                                                                                                                           | DESARROLLO DE NUEVOS PROVEEDORES, buscar nuevas alternativas de proveedores tanto nacionales como internacionales, y de productos innovadores que se apliquen a nuestros productos.            |
|                                                                                                     | FCE2: Debemos implementar un sistema de medición de rentabilidad para cada unidad de negocios (fibro industrial y fibro comercial)                        |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                     | FCE3: Necesitamos incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos, tecnología y capacitación del personal.                         |                                                                                                                                                                                                |

Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

## Organigrama funcional de la empresa sugerido en el plan estratégico

Gráfico 1.16



Fuente: Fibro Acero S.A. Plan estratégico

Para la ejecución de la planificación estratégica desarrollada, se requieren algunas acciones de responsabilidad de la Gerencia General

### 1. Reestructuración del Organigrama de la Empresa.

- Se requiere de un orgánico funcional que permita coordinar mejor las acciones de implementación de la estrategia
- Se requiere un perfil técnico y experimentado para las cabezas del Orgánico funcional propuesto

### 2. Creación de un comité de seguimiento de la implementación estratégica.

- Se necesita que se cree un comité de seguimiento de la implementación estratégica para dar un seguimiento mensual a la ejecución de las acciones y a los resultados logrados.

## Organización de la empresa

La empresa Fibro Acero S.A. es una sociedad anónima, con personería jurídica, patrimonio y capital privado, con casa matriz en la ciudad de Cuenca.

Su gestión está sujeta a deberes y atribuciones establecidos a los estatutos legalmente aprobados, normas de la súper intendencia de compañías del Ecuador, y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables, como también para la relación con empleados el reglamento interno de trabajo de Fibro Acero S.A. legalmente aprobado por el Ministerio de trabajo, adicionalmente todas sus políticas y normas internas aprobadas por gerencia y directorio.

La empresa por medio de la junta general de accionistas nombra al presidente, directores principales como también nombra al gerente general que es también el representante legal de la empresa. El directorio de empresa será constituido por el presidente y cuatro vocales, el quórum para el directorio es de tres miembros.

La empresa Fibro Acero S.A. en su estructura funcional presenta como máxima autoridad al gerente general, con asesoría directa de: Auditoria, Gerente de infraestructura, asesor jurídico, Gerente técnico de proyectos y desarrollo, Jefe de calidad, y bajo la autoridad directa de Gerencia se encuentran cuatro áreas: Comercial, Operacional, Administrativo y Financiero.

El organigrama funcional sugerido por el plan estratégico se encontraba en aplicación hasta 1 de julio 2011 que fue reestructurado por la empresa, la misma que determino que un nuevo organigrama funcional permitirá un mejor control de las áreas de Fibro Acero S.A.

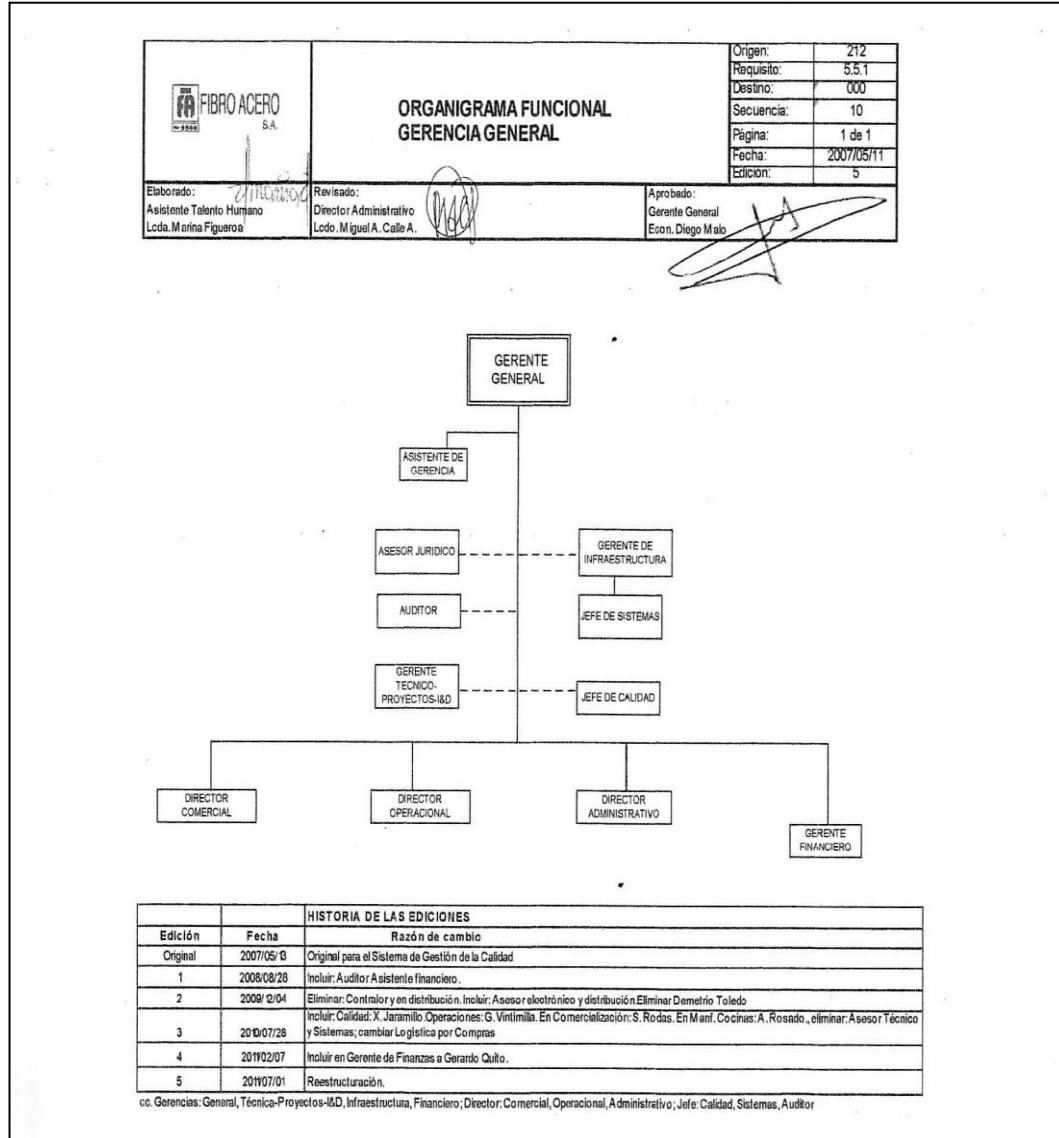
Funcionarios principales de la empresa Fibro Acero S.A.:

|                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| Gerente General                      | - Econ. Diego Malo Toral     |
| Auditor                              | - C.P.A. Diego Cabrera       |
| Gerente de infraestructura           | - Ing. Geovanny Vintimilla P |
| Asesor jurídico                      | - Dr. Paul León Altamirano   |
| Gerente Tecn. Proyectos y desarrollo | -Tcng. Alvaro Rosado Tamayo  |
| Jefe de calidad                      | - Ing. Xavier Jaramillo      |
| Director comercial                   | - Ing. Santiago Rodas        |
| Director operacional                 | - Ing. Pablo Sacoto          |
| Director administrativo              | - Lcdo. Miguel Calle A.      |
| Director financiero                  | - M.B.A. Gerardo Quito J.    |

## Organigramas de la empresa Fibro Acero S.A.

### Organigrama Funcional Gerencia General

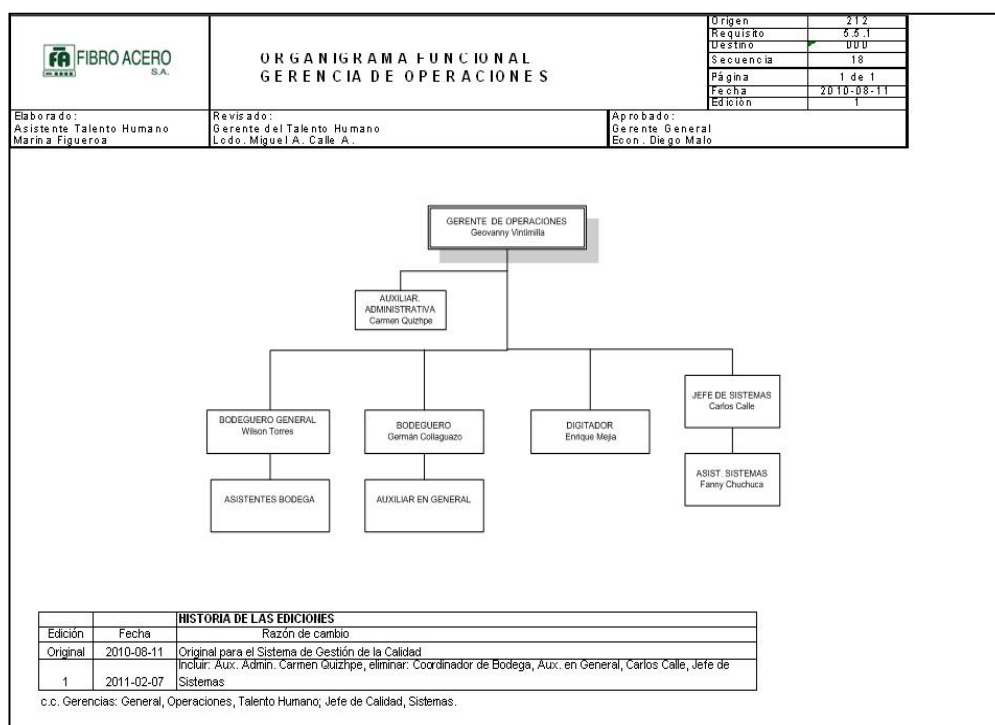
Grafico 1.17



Fuente: Fibro Acero S.A. Gerencia Talento Humano

## Organigrama funcional gerencia de operaciones

Gráfico 1.18



Fuente: Fibro Acero S.A. Gerencia Talento Humano

### Proceso General de Fibro Acero S.A.

El proceso principal realizado en la empresa Fibro Acero S.A. es la producción de Cocinas y Cilindros, este proceso inicia con la compra de materia prima a proveedores nacionales y extranjeros, la materia prima adquirida ingresa a bodega, esta área custodia el inventario y se encarga de entregar los materiales a producción, una vez terminado el proceso productivo la empresa obtiene el producto terminado (cocinas/cilindros), productos que ingresan a bodega y esta área se encarga de realizar el despacho y/o entrega a los clientes una vez que ventas realiza la comercialización de los productos terminados a nivel nacional o al extranjero.

Gráfico 1.25 PAPEL DE TRABAJO No. CIF-04



Fuente: Autora de la Tesis

# **Análisis a los estados económicos financieros de la empresa Fibro Acero S.A.** **correspondiente a los años 2009 – 2010**

Tabla 1.1      Papel de trabajo No. CIF-01

## **BALANCES FIBRO ACERO S.A. PRESENTADOS AL SRI**

| CUENTAS                                                         | form. Sri | ANO            | analisis | ANO            | analisis | valor de       | % de      |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|-----------|
| ACTIVO CORRIENTE                                                | Casillero | 2.009          | vertical | 2.010          | vertical | variacion      | variacion |
| caja bancos                                                     | 311       | 1.542.777,43   | 13,60%   | 965.471,68     | 6,67%    | (577.305,75)   | -37,42%   |
| cuentas y documentos por cobrar relacionados locales            | 313       | 1.491.256,72   | 13,14%   | 2.016.871,39   | 13,93%   | 525.614,67     | 35,25%    |
| cuentas y documentos por cobrar No relacionados locales         | 315       | 2.306.351,10   | 20,33%   | 3.366.047,74   | 23,25%   | 1.059.696,64   | 45,95%    |
| cuentas y documentos por cobrar No relacionados exterior        | 316       | 143.939,74     | 1,27%    | 164.881,70     | 1,14%    | 20.941,96      | 14,55%    |
| otras ctas y docts por cobrar corriente No relacionados locales | 319       | 399.077,86     | 3,52%    | 234.802,71     | 1,62%    | (164.275,15)   | -41,16%   |
| - (provision cuentas incobrables)                               | 321       | (116.795,99)   | -1,03%   | (125.452,33)   | -0,87%   | (8.656,34)     | 7,41%     |
| inventario de materia prima                                     | 325       | 1.865.232,91   | 16,44%   | 4.376.690,91   | 30,24%   | 2.511.458,00   | 134,65%   |
| inventario de productos en proceso                              | 326       | 269.051,26     | 2,37%    | 270.589,06     | 1,87%    | 1.537,80       | 0,57%     |
| inventario de productos terminados en el almacen                | 328       | 899.130,37     | 7,92%    | 1.093.880,49   | 7,56%    | 194.750,12     | 21,66%    |
| mercaderias en transito                                         | 329       | 167.051,34     | 1,47%    | 204.456,99     | 1,41%    | 37.405,65      | 22,39%    |
| activos pagados por anticipado                                  | 331       | 18.546,44      | 0,16%    | 20.368,22      | 0,14%    | 1.821,78       | 9,82%     |
| otros activos corrientes                                        | 332       | 263.864,94     | 2,33%    | 447.107,85     | 3,09%    | 183.242,91     | 69,45%    |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE                                          | 339       | 9.249.484,12   | 81,51%   | 13.035.716,41  | 90,05%   | 3.786.232,29   | 40,93%    |
| ACTIVO FIJO                                                     |           |                |          |                |          |                |           |
| Inmuebles excepto terrenos                                      | 341       | 737.777,79     | 6,50%    | 807.221,79     | 5,58%    | 69.444,00      | 9,41%     |
| muebles y enseres                                               | 343       | 145.632,91     | 1,28%    | 146.130,71     | 1,01%    | 497,80         | 0,34%     |
| maquinaria y equipo                                             | 344       | 2.421.175,51   | 21,34%   | 2.448.355,00   | 16,91%   | 27.179,49      | 1,12%     |
| equipo computacion y software                                   | 345       | 76.823,59      | 0,68%    | 83.014,77      | 0,57%    | 6.191,18       | 8,06%     |
| vehiculos, equipo de transporte y caminero movil                | 346       | 282.635,81     | 2,49%    | 390.012,13     | 2,69%    | 107.376,32     | 37,99%    |
| otros activos fijos                                             | 347       | 283.344,96     | 2,50%    | 28.117,20      | 0,19%    | (255.227,76)   | -90,08%   |
| - depreciacion acumulada de activo fijo                         | 348       | (2.836.443,92) | -25,00%  | (2.779.725,51) | -19,20%  | 56.718,41      | -2,00%    |
| terrenos                                                        | 349       | 95.595,37      | 0,84%    | 95.595,37      | 0,66%    | -              | 0,00%     |
| obras en proceso                                                | 350       | 17.491,40      | 0,15%    | 2.834,80       | 0,02%    | (14.656,60)    | -83,79%   |
| TOTAL ACTIVO FIJO                                               |           | 1.224.033,42   | 10,79%   | 1.221.556,26   | 8,44%    | (2.477,16)     | -0,20%    |
| ACTIVO A LARGO PLAZO                                            |           |                |          |                |          |                |           |
| inversiones a largo plazo /acciones y participaciones           | 381       | 207.928,61     | 1,83%    | 43.009,11      | 0,30%    | (164.919,50)   | -79,32%   |
| inversiones a largo plazo /otras                                | 382       | 19.397,04      | 0,17%    | 19.397,04      | 0,13%    | -              | 0,00%     |
| otras cuentas y documentos pagar a largo plazo                  | 387       | -              | 0,00%    | 173.712,53     | 1,20%    | 173.712,53     | 100,00%   |
| - provision cuentas incobrables                                 | 391       | (19.397,04)    | -0,17%   | (19.397,04)    | -0,13%   | -              | 0,00%     |
| otros activos a largo plazo                                     | 392       | 665.847,53     | 5,87%    | 1.463,28       | 0,01%    | (664.384,25)   | -99,78%   |
| TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO                                      |           | 873.776,14     | 7,70%    | 218.184,92     | 1,51%    | (655.591,22)   | -75,03%   |
| TOTAL ACTIVO                                                    |           | 11.347.293,68  | 100,00%  | 14.475.457,59  | 100,00%  | 3.128.163,91   | 27,57%    |
| PASIVO CORRIENTE                                                |           |                |          |                |          |                |           |
| cuentas y documentos por pagar no relacionados locales          | 413       | 431.547,83     | 3,80%    | 969.599,16     | 6,70%    | 538.051,33     | 124,68%   |
| cuentas y documentos por pagar no relacionados exterior         | 414       | -              | 0,00%    | 2.577.961,39   | 17,81%   | 2.577.961,39   | 100,00%   |
| obligaciones con instituciones financieras corrientes locales   | 415       | 230.001,00     | 2,03%    | 480.000,00     | 3,32%    | 249.999,00     | 108,69%   |
| otras cuentas y documentos por pagar relacionados locales       | 419       | 246.693,66     | 2,17%    | -              | 0,00%    | (246.693,66)   | -100,00%  |
| otras cuentas y documentos por pagar no relacionados locales    | 421       | 429.260,41     | 3,78%    | 778.328,08     | 5,38%    | 349.067,67     | 81,32%    |
| otras cuentas y documentos por pagar no relacionados exterior   | 422       | 1.949.802,14   | 17,18%   | 178.723,22     | 1,23%    | (1.771.078,92) | -90,83%   |
| impuesto a la renta por pagar del ejercicio                     | 423       | 333.260,79     | 2,94%    | 441.792,05     | 3,05%    | 108.531,26     | 32,57%    |
| participacion trabajadores utilidades                           | 424       | 233.428,22     | 2,06%    | 366.641,00     | 2,53%    | 133.212,78     | 57,07%    |
| provisiones                                                     | 428       | 184.995,31     | 1,63%    | 127.113,53     | 0,88%    | (57.881,78)    | -31,29%   |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE                                          |           | 4.038.989,36   | 35,59%   | 5.920.158,43   | 40,90%   | 1.881.169,07   | 46,58%    |
| PASIVO LARGO PLAZO                                              |           |                |          |                |          |                |           |
| Prestamos de accionistas locales                                | 447       | 390.936,54     | 3,45%    | 365.549,22     | 2,53%    | (25.387,32)    | -6,49%    |
| otras cuentas y documentos por pagar largo plazo                | 448       | -              | 0,00%    | 139.378,13     | 0,96%    | 139.378,13     | 100,00%   |
| provisiones para jubilacion patronal                            | 456       | 128.413,86     | 1,13%    | 219.046,03     | 1,51%    | 90.632,17      | 70,58%    |
| provisiones para deshasucio                                     | 457       | 264.054,71     | 2,33%    | 276.449,57     | 1,91%    | 12.394,86      | 4,69%     |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO                                        | 469       | 783.405,11     | 6,90%    | 1.000.422,95   | 6,91%    | 217.017,84     | 27,70%    |
| TOTAL PASIVO                                                    | 499       | 4.822.394,47   | 42,50%   | 6.920.581,38   | 47,81%   | 2.098.186,91   | 43,51%    |
| PATRIMONIO NETO                                                 |           |                |          |                |          |                |           |
| Capital suscrito y/o asignado                                   | 501       | 5.300.000,00   | 46,71%   | 5.300.000,00   | 36,61%   | -              | 0,00%     |
| aportes para futura capitalizacion                              | 505       | -              | 0,00%    | 300.000,00     | 2,07%    | 300.000,00     | 100,00%   |
| reserva legal                                                   | 507       | 276.628,62     | 2,44%    | 440.212,65     | 3,04%    | 163.584,03     | 59,13%    |
| otras reservas                                                  | 509       | 51.117,69      | 0,45%    | 35.803,64      | 0,25%    | (15.314,05)    | -29,96%   |
| utilidad no redistribuida de ejercicios anteriores              | 513       | 6.603,67       | 0,06%    | 6.603,67       | 0,05%    | -              | 0,00%     |
| utilidad del ejercicio                                          | 517       | 890.549,23     | 7,85%    | 1.472.256,25   | 10,17%   | 581.707,02     | 65,32%    |
| TOTAL PATRIMONIO NETO                                           |           | 6.524.899,21   | 57,50%   | 7.554.876,21   | 52,19%   | 1.029.977,00   | 15,79%    |
| TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO                                     | 599       | 11.347.293,68  | 100,00%  | 14.475.457,59  | 100,00%  | 3.128.163,91   | 27,57%    |

| ESTADO DE RESULTADOS                                               | form. Sri | ANO            |         | ANO            |         | valor de       | % de      |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-----------|
| INGRESOS                                                           | Casillero | 2.009          |         | 2.010          |         | variacion      | variacion |
| ventas netas locales grabadas con tarifa 12%                       | 601       | 16.532.120,41  | 96,80%  | 18.312.195,47  | 97,95%  | 1.780.075,06   | 10,77%    |
| ventas netas locales grabadas con tarifa 0%                        | 602       | 5.084,04       | 0,03%   | 2.750,00       | 0,01%   | (2.334,04)     | -45,91%   |
| exportaciones netas                                                | 603       | 293.211,41     | 1,72%   | 163.660,65     | 0,88%   | (129.550,76)   | -44,18%   |
| rendimientos financieros                                           | 605       | 74.129,57      | 0,43%   | 111.844,15     | 0,60%   | 37.714,58      | 50,88%    |
| otras rentas gravadas                                              | 606       | 164.676,65     | 0,96%   | 82.386,48      | 0,44%   | (82.290,17)    | -49,97%   |
| utilidad en venta de activos fijos                                 | 607       | 4.600,00       | 0,03%   | 18.602,52      | 0,10%   | 14.002,52      | 304,40%   |
| dividendo percibidos locales                                       | 608       | -              | 0,00%   | 2.369,04       | 0,01%   | 2.369,04       | 100,00%   |
| otras rentas excentas                                              | 612       | 5.435,34       | 0,03%   | 1.833,04       | 0,01%   | (3.602,30)     | -66,28%   |
| TOTAL INGRESOS                                                     | 699       | 17.079.257,42  | 100,00% | 18.695.641,35  | 100,00% | 1.616.383,93   | 9,46%     |
| COSTOS Y GASTOS                                                    |           |                |         |                |         |                |           |
| inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo    | 701       | 2.717,76       | 0,02%   | 1.631,94       | 0,01%   | (1.085,82)     | -39,95%   |
| compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo | 702       | 3.550,61       | 0,02%   | 101.045,95     | 0,62%   | 97.495,34      | 2745,88%  |
| importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo         | 703       | 962,79         | 0,01%   | -              | 0,00%   | (962,79)       | -100,00%  |
| inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo      | 705       | (1.631,94)     | -0,01%  | (60.084,14)    | -0,37%  | (58.452,20)    | 3581,76%  |
| inventario inicial de materia prima                                | 706       | 2.376.976,88   | 15,31%  | 1.865.232,91   | 11,48%  | (511.743,97)   | -21,53%   |
| compras locales de materia prima                                   | 707       | 4.078.830,46   | 26,28%  | 5.858.969,76   | 36,05%  | 1.780.139,30   | 43,64%    |
| importaciones de materia prima                                     | 708       | 4.880.700,49   | 31,44%  | 7.901.106,96   | 48,62%  | 3.020.406,47   | 61,88%    |
| inventario final de materia prima                                  | 709       | (1.865.232,91) | -12,02% | (4.376.690,91) | -26,93% | (2.511.458,00) | 134,65%   |
| inventario inicial de productos en proceso                         | 710       | 385.105,01     | 2,48%   | 269.051,26     | 1,66%   | (116.053,75)   | -30,14%   |
| inventario final de productos en proceso                           | 711       | (269.051,26)   | -1,73%  | (270.589,06)   | -1,67%  | (1.537,80)     | 0,57%     |
| inventario inicial de productos terminados                         | 712       | 2.225.560,91   | 14,34%  | 897.498,43     | 5,52%   | (1.328.062,48) | -59,67%   |
| inventario final de productos terminados                           | 713       | (897.498,43)   | -5,78%  | (1.033.796,35) | -6,36%  | (136.297,92)   | 15,19%    |
| suellos y salarios aportados al iess                               | 715       | 998.565,44     | 6,43%   | 1.083.126,95   | 6,66%   | 84.561,51      | 8,47%     |
| beneficios y otras remuneraciones que no constituyen aporte iess   | 717       | 376.338,31     | 2,42%   | 379.907,94     | 2,34%   | 3.569,63       | 0,95%     |
| aporte a la seguridad social incluye fondos de reserva             | 719       | 194.362,21     | 1,25%   | 215.291,09     | 1,32%   | 20.928,88      | 10,77%    |
| honorarios profesionales y dietas                                  | 721       | 1.650,00       | 0,01%   | 83,34          | 0,00%   | (1.566,66)     | -94,95%   |
| honorarios profesionales y dietas a extranjeros                    | 723       | 1.650,00       | 0,01%   | 83,34          | 0,00%   | (1.566,66)     | -94,95%   |
| arrendamiento de inmuebles                                         | 725       | 24.200,00      | 0,16%   | 24.600,00      | 0,15%   | 400,00         | 1,65%     |
| mantenimiento y reparaciones                                       | 727       | 43.351,85      | 0,28%   | 46.173,93      | 0,28%   | 2.822,08       | 6,51%     |
| combustibles                                                       | 729       | 160.906,33     | 1,04%   | 214.737,15     | 1,32%   | 53.830,82      | 33,45%    |
| transporte                                                         | 735       | 20.883,96      | 0,13%   | 18.240,14      | 0,11%   | (2.643,82)     | -12,66%   |
| seguros y reaseguros primas y concesiones                          | 771       | 20.768,58      | 0,13%   | 20.315,38      | 0,13%   | (453,20)       | -2,18%    |
| gastos en viajes viaticos                                          | 777       | 881,67         | 0,01%   | 1.837,49       | 0,01%   | 955,82         | 108,41%   |
| depreciacion de activos fijos / no acelerada                       | 783       | 176.618,72     | 1,14%   | 175.298,22     | 1,08%   | (1.320,50)     | -0,75%    |
| servicios publicos                                                 | 787       | 86.520,57      | 0,56%   | 82.768,90      | 0,51%   | (3.751,67)     | -4,34%    |
| pago por otros servicios                                           | 789       | 437.412,24     | 2,82%   | 396.167,96     | 2,44%   | (41.244,28)    | -9,43%    |
| pago por otros bienes                                              | 791       | 28.957,07      | 0,19%   | 27.267,87      | 0,17%   | (1.689,20)     | -5,83%    |
| TOTAL COSTOS                                                       |           | 13.494.057,32  | 86,93%  | 13.839.276,45  | 85,16%  | 345.219,13     | 2,56%     |
| UTILIDAD OPERATIVA                                                 |           | 3.585.200,10   |         | 4.856.364,90   |         | 1.271.164,80   | 35,46%    |
| suellos y salarios aportados al iess                               | 716       | 531.652,49     | 3,42%   | 639.604,39     | 3,94%   | 107.951,90     | 20,30%    |
| beneficios y otras remuneraciones que no constituyen aporte iess   | 718       | 153.826,42     | 0,99%   | 198.250,48     | 1,22%   | 44.424,06      | 28,88%    |
| aporte a la seguridad social incluye fondos de reserva             | 720       | 97.593,93      | 0,63%   | 116.615,89     | 0,72%   | 19.021,96      | 19,49%    |
| honorarios profesionales y dietas                                  | 722       | 68.884,82      | 0,44%   | 72.924,04      | 0,45%   | 4.039,22       | 5,86%     |
| arrendamiento de inmuebles                                         | 726       | 140.280,00     | 0,90%   | 145.869,00     | 0,90%   | 5.589,00       | 3,98%     |
| mantenimiento y reparaciones                                       | 728       | 24.806,12      | 0,16%   | 24.355,86      | 0,15%   | (450,26)       | -1,82%    |
| combustibles                                                       | 730       | 11.555,50      | 0,07%   | 11.097,38      | 0,07%   | (458,12)       | -3,96%    |
| promocion publicidad                                               | 732       | 24.464,78      | 0,16%   | 87.390,35      | 0,54%   | 62.925,57      | 257,21%   |
| suministros y materiales                                           | 734       | 34.856,43      | 0,22%   | 43.419,50      | 0,27%   | 8.563,07       | 24,57%    |
| transporte                                                         | 736       | 121.803,19     | 0,78%   | 161.715,07     | 1,00%   | 39.911,88      | 32,77%    |
| provision para jubilacion patronal                                 | 738       | 40.242,61      | 0,26%   | 95.454,41      | 0,59%   | 55.211,80      | 137,20%   |
| provision para deshasucio                                          | 740       | 78.992,38      | 0,51%   | 33.612,26      | 0,21%   | (45.380,12)    | -57,45%   |
| provision para cuentas incobrables                                 | 742       | 24.506,75      | 0,16%   | 34.738,96      | 0,21%   | 10.232,21      | 41,75%    |
| comisiones locales                                                 | 750       | 2.539,03       | 0,02%   | 3.568,58       | 0,02%   | 1.029,55       | 40,55%    |
| comisiones del exterior                                            | 752       | 1.652,91       | 0,01%   | 3.623,67       | 0,02%   | 1.970,76       | 119,23%   |
| intereses bancarios locales                                        | 753       | 22.368,59      | 0,14%   | 22.959,79      | 0,14%   | 591,20         | 2,64%     |
| intereses pagados a terceros relacionados locales                  | 758       | 33.152,63      | 0,21%   | 37.146,38      | 0,23%   | 3.993,75       | 12,05%    |
| intereses pagados a terceros no relacionados locales               | 762       | 13.656,38      | 0,09%   | 1.049,45       | 0,01%   | (12.606,93)    | -92,32%   |
| perdida en venta de activos                                        | 768       | 2.612,64       | 0,02%   | 7.427,66       | 0,05%   | 4.815,02       | 184,30%   |
| seguros y reaseguros primas y concesiones                          | 772       | 89.142,84      | 0,57%   | 93.942,19      | 0,58%   | 4.799,35       | 5,38%     |
| gastos de gestion                                                  | 775       | 17.252,60      | 0,11%   | 24.921,65      | 0,15%   | 7.669,05       | 44,45%    |
| impuestos, contribuciones y otros                                  | 776       | 48.798,65      | 0,31%   | 53.996,93      | 0,33%   | 5.198,28       | 10,65%    |
| gastos en viajes viaticos                                          | 778       | 46.605,03      | 0,30%   | 57.785,94      | 0,36%   | 11.180,91      | 23,99%    |
| depreciacion de activos fijos / no acelerada                       | 784       | 57.674,05      | 0,37%   | 61.181,94      | 0,38%   | 3.507,89       | 6,08%     |
| servicios publicos                                                 | 788       | 40.997,87      | 0,26%   | 44.638,37      | 0,27%   | 3.640,50       | 8,88%     |
| pago por otros servicios                                           | 790       | 299.093,31     | 1,93%   | 334.801,43     | 2,06%   | 35.708,12      | 11,94%    |
| TOTAL GASTOS                                                       |           | 2.029.011,95   | 13,07%  | 2.412.091,57   | 14,84%  | 383.079,62     | 18,88%    |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS                                              |           | 15.523.069,27  | 100,00% | 16.251.368,02  | 104,69% | 728.298,75     | 4,69%     |

|                                                    |     |              |       |              |        |              |          |
|----------------------------------------------------|-----|--------------|-------|--------------|--------|--------------|----------|
| CONCILIACION TRIBUTARIA                            |     |              |       |              |        |              |          |
| utilidad ejercicio                                 | 801 | 1.556.188,15 | 9,11% | 2.444.273,33 | 13,07% | 888.085,18   | 57,07%   |
| participacion trabajadores                         | 803 | (233.428,22) |       | (366.641,00) |        | (133.212,78) | 57,07%   |
| 100% dividendos percibidos                         | 804 | -            |       | (2.369,04)   |        | (2.369,04)   | 100,00%  |
| otras rentas exentas                               | 805 | (5.435,34)   |       | (1.833,04)   |        | 3.602,30     | -66,28%  |
| mas gastos no deducibles locales                   | 806 | -            |       | 33.094,02    |        | 33.094,02    | 100,00%  |
| participacion atribuibles a extranjeros            | 809 | 815,30       |       | 630,32       |        | (184,98)     | -22,69%  |
| deduccion por incremento de personal               | 813 | (5.435,34)   |       |              |        | 5.435,34     | -100,00% |
| deduccion por pago a trabajadores con discapacidad | 814 | (63.528,19)  |       | (59.986,37)  |        | 3.541,82     | -5,58%   |
| UTILIDAD GRAVABLE                                  |     | 1.249.176,36 | 7,31% | 2.047.168,22 | 10,95% | 797.991,86   | 63,88%   |
| Utilidad a reinvertir y capitalizar                | 831 | -            |       | 700.000,00   |        | 700.000,00   | 100,00%  |
| saldo utilidad gravable                            | 832 | 1.249.176,36 |       | 1.347.168,22 |        | 97.991,86    | 7,84%    |
| IMPUESTO CAUSADO                                   | 839 | 312.294,09   |       | 441.792,06   |        | 129.497,97   | 41,47%   |
| UTILIDAD NETA 801 - 803 - 839                      |     | 947.752,95   | 5,55% | 1.545.223,24 | 8,27%  | 597.470,29   | 63,04%   |

**Fuente: Datos Fibro Acero SA – declaraciones SRI**

### **Análisis a los estados económicos financieros de la empresa Fibro Acero S.A. correspondiente a los años 2009 – 2010**

Fibro Acero S.A. presenta una estructura patrimonial saludable, cuenta con el 57% del total activo, un nivel de apalancamiento aceptable 43% del total activo en el año 2009 y con el 52% del total del activo, un nivel de apalancamiento aceptable 48% para el año 2010.

Al realizar el análisis a los estados financieros los rubros relevantes son:

Las cuentas de Inventarios con un valor de \$3.219.012,32 en el año 2009 que representa un 28,20% del total del activo aumenta significativamente para el año 2010 a un valor de \$5.945.617,45 que representa 41,07% que es un aumento de 12,87 puntos, esta cuenta tiene importancia monetaria y variación significativa.

La cuenta de compras e importaciones tiene una conexión directa con la de inventarios razón por la que existe una variación ya que el año 2009 tiene un valor de \$8.959.530,95 representa un 57,72% del total de Costos y Gastos y aumenta para el año 2010 a un valor de \$ 13.760.076,72 que representa al 84,67%, existe un aumento de 26,95 puntos. Esta cuenta tiene materialidad, importancia monetaria y variación significativa.

Cuentas por cobrar con un valor de \$4.340.625,42 en el año 2009 que representa un 38,25% del total del activo y para el año 2010 tiene un valor de \$5.782.603,54 que representa el 39,95% esta cuenta tiene Importancia monetaria además de tener en consideración por la aplicación de razones financieras, podemos ver que la rotación

de cuentas por cobrar (determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado, durante el ejercicio 2009 fue de 3,93 veces y se mantiene su rotación en el 2010 con 3,23 veces.

Tabla 1.2

Calculo de rotación de cuentas x cobrar

| FIBRO ACERO S.A.<br>CUENTAS POR COBRAR                                                                                                                                                       |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                                                                                                                                                                              | 2009          | 2010          |
| TOTAL VENTAS                                                                                                                                                                                 | 17.079.257,42 | 18.695.641,35 |
| TOTAL CTAS X COBRAR                                                                                                                                                                          | 4.340.625,42  | 5.782.603,54  |
| # veces que Rota las ctas x cobrar                                                                                                                                                           | 3,93          | 3,23          |
| <b>Periodo promedio de cobro</b><br>Son las cuentas x cobrar multiplicado por 365 y dividido para las ventas el resultado es el tiempo en el que se realiza el cobro de las ventas a crédito |               |               |
| <b>Periodo promedio de cobro en días</b>                                                                                                                                                     | 93            | 113           |

Fuente: Autora de la Tesis

Esta calculo determina que el tiempo promedio de cobro es de 113 días es decir para realizar el cobro del valor de \$5.782.603,54 la empresa tendrá que esperar ese tiempo.

La cuenta Activo a largo plazo tiene variación significativa, para el año 2009 fue de \$873.776,14 disminuyendo para el año 2010 a \$ 218.184,92 siendo menos 75% que el primer año.

Tabla 1.3

| FIBRO ACERO S.A.<br>ANALISIS DUPONT |        |             |                 |                |
|-------------------------------------|--------|-------------|-----------------|----------------|
|                                     | ROE    | Margen neto | Rotación Activo | Apalancamiento |
| 2009                                | 13,65% | 5,21%       | 2,36            | 1,74           |
| 2010                                | 19,49% | 7,87%       | 1,45            | 1,92           |

Fuente: Autora de la Tesis

Tabla 1.4

**Fibro Acero S.A.**

**Razones financieras**

| CALCULOS                         | 2009            | 2010            |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| Crecimiento en ventas            |                 | 9,46%           |
| <b>Razones de liquidez</b>       |                 |                 |
| Circulante                       | 2,29            | 2,20            |
| Prueba Acida                     | 1,50            | 1,20            |
| Capital de Trabajo               | \$ 5.210.494,76 | \$ 7.115.557,98 |
| <b>Razones de endeudamiento</b>  |                 |                 |
| Deuda / Patrimonio               | 73,91%          | 91,60%          |
| Deuda / Activo total             | 42,50%          | 47,81%          |
| <b>Razones de rentabilidad</b>   |                 |                 |
| ROA                              | 7,85%           | 10,17%          |
| Margen de contribución operativo | 20,99%          | 25,98%          |
| Margen Neto                      | 5,21%           | 7,87%           |

Fuente: Autora de la tesis

Tabla 1.5

**FIBRO ACERO S.A.  
ESTRUCTURA DE CAPITAL**

|                  | 2009         | %       | 2010       | %       |
|------------------|--------------|---------|------------|---------|
| TOTAL ACTIVO     | 11.347.294   | 100,00% | 14.475.458 | 100,00% |
| TOTAL PATRIMONIO | 6.524.899,21 | 57,50%  | 7.554.876  | 52,19%  |
| TOTAL PASIVO     | 4.822.394    | 42,50%  | 6.920.581  | 47,81%  |

Fuente: Autora de la Tesis

Tabla 1.6

**FIBRO ACERO S.A.  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

|                                              | 2009             |                | 2010             |                |
|----------------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
|                                              | AN UAL           | MENSUAL        | AN UAL           | MENSUAL        |
| INGRESOS                                     | 17.079.257       | 1.423.271      | 18.695.641       | 1.557.970      |
| GASTOS VARIABLES                             | 13.494.057       | 1.124.505      | 13.839.276       | 1.153.273      |
| MARGEN DE CONTRIBUCION                       | 3.585.200        | 298.767        | 4.856.365        | 404.697        |
| GASTOS FIJOS                                 | 2.029.012        | 169.084        | 2.412.092        | 201.008        |
| UTILIDAD OPERATIVA                           | 1.556.188        | 129.682        | 2.444.273        | 203.689        |
| <b>PUNTO EQUILIBRIO (GASTOS F/ MC RATIO)</b> | <b>9.665.853</b> | <b>805.488</b> | <b>9.285.875</b> | <b>773.823</b> |
| MARGEN CONTRIBUCION / VENTAS                 | 20,99%           | 1,75%          | 25,98%           | 2,16%          |

Fuente: Autora de la Tesis

## **INFORME FINAL**

### **CAPITULO 3**

#### **11.4 Resultados generales del análisis.**

##### **11.4.1 Evaluaciones del sistema de control interno.**

#### **Componente Ambiente de Control**

##### **Aspecto Positivo**

La empresa Fibro Acero S.A. está ejecutando su primer plan estratégico para el periodo 2011 – 2015.

El personal que labora en la empresa Fibro Acero S.A. Tiene conocimiento claro de los valores institucionales y los incorporan en los procesos y relaciones con proveedores, clientes, acreedores, auditores, etc. Estos valores son: honestidad, respeto y equidad.

La filosofía de la alta dirección es clara entre sus colaboradores en cuanto a objetivos políticas y estrategias que son aplicadas en la empresa.

La estructura organizativa identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo a sus colaboradores una comunicación interna y externa. Se actualiza los organigramas de la empresa.

La empresa viene desarrollando una buena gestión en Capital humano, que le permite tener políticas y procedimientos para contratación, capacitación, formación, promoción y remuneración de los empleados en Fibro Acero S.A.

En lo que se refiere a responsabilidad y transparencia, la empresa ha asignado en todos los niveles operacionales políticas de responsabilidad, y de acuerdo a sus objetivos el departamento de calidad revisa periódicamente que estos se estén cumpliendo de acuerdo a indicadores todo esto permite que exista un ambiente de transparencia en la empresa.

### **Aspecto Negativo**

La empresa en su estructura organizativa, no cuenta con consejo de administración.

No posee código de ética o conducta, pero cabe indicar que la empresa ya tiene definido una parte del mismo como son visión, misión objetivos, y valores institucionales.

No existe en ejecución el plan operativo anual, pero para los próximos meses espera terminar la elaboración del mismo.

No posee manual de funciones aunque la empresa tiene definido procedimientos para el cumplimiento de la ISO 9001:2000, pero en forma genérica describe los procesos a desarrollar en cada área de la empresa, definiendo la autoridad asignada y la responsabilidad asumida por los empleados, pero no existe manual de funciones para la personal que ejecutara el proceso, como es el caso de quien será su superior inmediato, que cargos serán los subordinados, que información tiene que generar y a quienes debe entregar como también la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa además la empresa mantiene de forma expresa, normas y procedimientos relacionados con el control y descripción del puesto de trabajo.

La empresa Fibro Acero S.A. no cuenta con un área o departamento encargado de estudiar, evaluar y controlar los riesgos.

No existe presupuesto Financiero de la empresa en ejecución por lo que no podrá medir el cumplimiento de ingresos o gastos en el presente periodo económico.

### **Conclusión**

La empresa no cuenta con consejo de administración, que ayude a:

Reforzar las funciones de supervisión de los gerentes de áreas.

Establecer funciones de control de los gerentes de áreas.

Definir cargos de autoridad de los gerentes de las áreas.

No posee código de ética, la empresa no tiene un código formal de conducta que establezca canales de comunicación y denuncia; por lo tanto provoca la falta de compromiso de los empleados a denunciar situaciones en la que se incumplan los valores ya establecidos por Fibro Acero S.A.

El plan operativo anual aun no está en aplicación en la empresa, es necesario su desarrollo pues es base fundamental para el seguimiento del cumplimiento de metas del plan estratégico que la empresa ha emprendido.

No posee manual de funciones que delimite funciones y responsabilidades para el personal, aunque la empresa mantiene de forma expresa, normas y procedimientos relacionados con el control y descripción del puesto de trabajo.

Al no tener un área de análisis de riesgos, la empresa presenta falta de eficiencia en la adaptación de los procesos nuevos para la ejecución del plan estratégico que está desarrollando.

El cargo de jefe financiero en la empresa es de recién creación esta es la razón por lo que en Fibro Acero S.A. no se ha desarrollado ni aplicado presupuesto financiero.

## **Recomendaciones**

### **Gerente General**

Crear dentro de la empresa un Consejo de Administración, que sería el encargado de observar la ley, estatutos y demás normas de cumplimiento de la empresa y sus empleados de acuerdo a sus procesos y actividades que realiza Fibro Acero S.A. siendo el canal adecuado para brindar un mejor ambiente de trabajo, generar confianza, proteger los derechos de los inversionistas y promover la competitividad y la eficiencia.

El consejo debe actuar como instrumento de control para supervisar la gestión llevada a cabo por los directivos de la empresa, para tratar de reducir los conflictos de intereses que se puede crear entre los directivos y los inversores cuando existe una separación entre la propiedad y la gestión.

Supervisar el desarrollo y terminación del plan operativo anual, con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico, pues es de gran ayuda en el momento de cambiar estrategias, medir eficiencia en los procesos que actualmente son realizados, para poder tomar a tiempo decisiones que determinen el cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A.

Crear un comité de riesgos con el nivel directivo que será el encargado de implementar, monitorear y mantener la correcta administración de los riesgos.

### **Gerente de Talento Humano**

Se recomienda plantear la elaboración de un código formal de conducta de la empresa Fibro Acero S.A. la estructura de un código de ética es la siguiente:

- Visión, misión y objetivos
- Declaración de los valores éticos de la organización
- Las responsabilidades individuales y organizacionales
- Lineamientos éticos y medidas disciplinarias
- Guía o canales para resolver las cuestiones éticas
- Glosario de términos

Se recomienda la elaboración de un manual de funciones y la revisión de los documentos que describen los procesos en cada una de las áreas, pues esta documentación permite a la administración tener un mejor control en la eficiencia de procesos, este manual deberá contener la misión, funciones, nivel de reporte, supervisión, formación, experiencia y perfil de ideal de competencias.

### **Gerente Financiero**

Elaborar y aplicar un presupuesto financiero de la empresa que proyecte tanto los Ingresos y Gastos de la empresa y que pueda servir de indicador de la empresa.

Plantear la creación del área de riesgos dentro de la empresa Fibro Acero S.A. que sea el encargado de la elaboración de estudios y mediciones.

## **Componente Establecimiento de Objetivos**

### **Aspecto Positivo**

La empresa ha determinado objetivos específicos en los diferentes niveles y actividades operacionales en cada una de las áreas, los mismos que a su vez cuentan con estrategias establecidas y alineadas a la misión, visión para el cumplimiento del plan estratégico.

En la consecución de objetivos la empresa tiene actualmente información clara y de calidad sobre los eventos externos relacionados con los objetivos principalmente los estratégicos y de operación, cuenta con supervisión adecuada para medir el cumplimiento de objetivos además con el apoyo del gerente, directores y auditores internos en lo relativo a deficiencias y recomendaciones.

### **Aspecto Negativo**

Los objetivos establecidos en Fibro Acero S.A. para los niveles de la organización no fueron desarrollados en relación con los componentes del control interno COSO ERM.

Aunque mantiene una estructura adecuada para la consecución de objetivos no posee un estudio de indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de cumplimiento de los mismos para la ejecución del plan estratégico, pues hace falta el plan operativo anual que incluya cuales serán los indicadores y estándares que medirán la gestión que realiza Fibro Acero S.A. y que permita ser evaluado periódicamente con el fin de tomar acciones correctivas.

El Riesgo aceptado y los niveles de tolerancia de la empresa, no han sido aun establecidos pues se encuentran actualmente en estudio, análisis y elaboración, este factor deberá ser incluido dentro del plan operativo.

## **Conclusión**

La empresa Fibro Acero S.a. no tiene relacionado sus objetivos con los componentes del COSO ERM.

El COSO ERM proporciona seguridad razonable referente al logro de objetivos del negocio, y puede determinar si las estratégicas están diseñadas para la identificación de eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar el riesgo dentro del apetito del riesgo.

La falta de un estudio para aplicar indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de cumplimiento de los mismos para la ejecución del plan estratégico hace que la empresa no tenga conocimientos de cuál es su rango para el riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar, los niveles aceptables de variación de la metas fijadas en el plan y cuál es el nivel de tolerancia al riesgo de la empresa Fibro Acero S.A.

## **Recomendación**

### **Auditor**

Analizar y procurar su aplicación de este informe que se ha elaborado para la empresa Fibro acero S.A., que determina cuales son los factores de cada componente del control interno, que no se encuentran alineados con el COSO ERM.

### **Gerente General**

Se recomienda solicitar al área encargada del plan operativo de la empresa incluir un estudio de indicadores de cumplimiento de objetivos y rangos aceptables de cumplimiento que pueda ser un balance entre crecimiento, riesgo y retorno, este estudio permitirá dirigir la asignación recursos, alineando a la empresa, personal, procesos e infraestructura. Se deberá tomar en cuenta que la tolerancia al riesgo se mide en la misma unidad que al objetivo relacionado.

## **Componente Identificación de Eventos**

### **Aspecto Positivo**

La empresa tiene confianza en la metodología utilizada para identificar eventos que pueden afectar el logro de sus objetivos.

Fibro Acero S.A. tiene identificado los eventos de riesgo y los ha relacionado con la misión y objetivos obteniendo las siguientes categorías: Compañía, Colaboradores, Clientes, Competidores, Clima.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no posee políticas y procedimientos que informen al personal sobre los eventos de riesgo y cuál será su relación con los objetivos.

### **Conclusión**

La falta de dinamismo adecuado en cada proceso que tengan relación a la identificación de eventos y la relación que cumple cada uno de los empleados con la consecución de los objetivos.

### **Recomendación**

#### **Gerente General**

Terminar la elaboración de su plan operativo anual y se recomienda tomar en cuenta políticas y procedimientos que le permita informar al personal sobre la identificación de los eventos con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico, pues es de gran ayuda en el momento de cambiar estrategias, medir eficiencia en los procesos que actualmente son realizados, para poder tomar a tiempo decisiones que determinen el cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A.

## **Componente Evaluación de Riesgos**

### **Aspecto Positivo**

Existe idoneidad en la metodología y recursos utilizados para establecer riesgos de la empresa.

La empresa tiene información interna y externa que le ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos para la misma.

### **Aspecto Negativo**

No existe un estudio para estimar la probabilidad de ocurrencia o evaluar el grado de impacto que los eventos potenciales pudieran afectar a los objetivos del negocio, como tampoco se ha implantado técnicas de evaluación de riesgos, aunque existe información acerca del establecimiento de objetivos e identificación de eventos con lo que la empresa puede realizar la evaluación de los riesgos.

### **Conclusión**

La empresa desconoce cuál es la probabilidad e impacto de eventos potenciales, sean estos previstos o inesperados.

### **Recomendación**

#### **Auditor Interno**

Diseñar e implementar un sistema confiable para la medición del riesgo, de acuerdo a sus riesgos inherentes para obtener el nivel de riesgo residual que obtendrá la empresa una vez aplicado las acciones respectivas para mitigar los eventos de riesgo.

## **Componente Respuesta a los Riesgos**

### **Aspecto Positivo**

La empresa cuenta con mecanismos para la toma de decisiones y reúne evidencia suficiente que respalda la misma.

El gerente, directores y personal tiene conocimientos necesarios y un perfil adecuado para la mejor toma de decisión.

### **Aspecto Negativo**

No existe un estudio acerca de las respuestas a los riesgos que considere los costos y beneficios, en base a la probabilidad de ocurrencia o el grado de impacto que los eventos potenciales pudieran afectar a los objetivos del negocio.

### **Conclusión**

La respuesta ante los riesgos no se encuentra definida para los requerimientos del proceso que deberá seguir la empresa.

### **Recomendación**

#### **Auditor Interno – Gerencia Financiera – Gerencia Operaciones**

Diseñar e implementar un proceso confiable de respuestas evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo que pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías: Evitar el Riesgo, Mitigar el Riesgo, Compartir el Riesgo, Aceptar el Riesgo; los costos de diseñar e implantar una respuesta deben ser considerados, así como los costos de mantenerla, los costos y los beneficios de la implantación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, típicamente la unidad de medición es consistente con la utilizada en el establecimiento de los objetivos y tolerancia al riesgo, adicionalmente la gerencia debe considerar los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades.

## **Componente Actividades de Control**

### **Aspecto Positivo**

La empresa posee políticas de control que están formalmente documentadas e implementadas amplia, consciente y consistentemente en toda la organización.

Control interno identifica desviaciones en el cumplimiento de las políticas y procedimientos que son investigadas en la toma de acciones correctivas, pues la empresa tiene implantado actividades de control tales como revisiones, supervisiones, procesamiento de información, repetición, validación aseguramiento, especialización funcional, segregación de funciones, controles físicos, Etc.

Existe apoyo del gerente para la implantación de planes estratégicos informáticos, un sistema de información que incluye fases informatizadas dentro del software que controla los procesos, que en la actualidad Fibro Acero S.A. esta cambiando a un nuevo sistema informático.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no posee actividades de control que estén integradas a la respuesta ante los riesgos.

### **Conclusión**

La falta de respuesta ante los riesgos provoca que la empresa no tenga desarrollados actividades de control para el desarrollo de acciones o respuestas.

### **Recomendación**

#### **Al auditor interno**

Elaborar dentro del estudio de respuesta a los riesgos, actividades de control alineadas a las misma de acuerdo a su relevancia, lo adecuado para responder ante el riesgo, como se interrelacionan con otras actividades de control y con los objetivos de la entidad.

## **Componente Información y Comunicación**

### **Aspecto Positivo**

En la empresa se suministra información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.

Existe un sistema y procedimientos informáticos, para la integración de todos los departamentos.

La empresa posee confianza razonable que la información que obtiene de los sistemas computarizados es de calidad, actualizado, exacto y accesible.

La empresa a través de controles establecidos puede identificar errores o irregularidades.

Auditoría interna mediante controles evalúa procesos en los sistemas de información. La empresa tiene una comunicación interna adecuada de acuerdo a sus necesidades comunica oportunamente responsabilidades al personal.

La administración de la empresa toma en cuenta los requerimientos de clientes, proveedores, órganos reguladores y otros.

La empresa prepara informes de gestión anual en base a reportes internos periódicos. Existe una página web con datos actualizados e información de la empresa.

La empresa posee una unidad de comunicación dentro del área de Comercialización que es el canal por el que difunde a los clientes sus diseños, calidad en sus productos o una estrategia para el posicionamiento y fortalecimiento de su marca.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no posee un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos y la gestión de riesgos.

El gerente posee información en tiempo real solo de ciertas áreas, información que sirve para controlar las actividades empresariales.

No existe un canal de comunicación para denunciar posibles actos indebidos en la empresa.

Aun está en proceso el cambio al nuevo sistema informático, dando como resultado que la información obtenida no sea confiable.

### **Conclusión**

Falta de un plan estratégico de tecnologías de información, ocasiona que la empresa no tenga definido procedimientos o que los que posea no estén alineados con los objetivos del plan estratégico.

La información total de la empresa que posee gerencia no es en tiempo real, pues la información actual está siendo transferida a un nuevo sistema informático.

La falta de canales de comunicación para denunciar posibles actos indebidos en la empresa es debido a que la empresa aun no tiene establecido un código de ética o conducta.

El cambio a un nuevo sistema informático en la empresa ha generado retraso en datos, e informes necesario para toma de decisiones.

### **Recomendación**

#### **Jefe Sistemas**

Se recomienda diseñar y elaborar un plan estratégico de tecnologías de información. Supervisar el registro oportuno de la información, realizar cambios y ajustes durante el lapso de tiempo en que la empresa pasara al nuevo sistema.

#### **Gerente Talento Humano**

Establecer dentro de la elaboración del código de ética el procedimiento y canales de comunicación para denunciar posibles actos indebidos en la empresa.

## **Componente Supervisión y Monitoreo**

### **Aspecto Positivo**

Existe supervisión interna en la empresa, pues auditoría interna tiene acceso a la información sin restricciones para que pueda actuar con oportunidad.

Administración dispone el cumplimiento de recomendaciones de los informes de las auditorías internas y externas, mediante acciones correctivas.

### **Aspecto Negativo**

La empresa no relaciona a los componentes del Coso ERM con los procesos establecidos por lo que las supervisiones continuas o evaluaciones separadas, no tienen seguridad razonable de que estén alineadas con los objetivos que propone conseguir Fibro Acero S.A.

No Existe un área o unidad que realice supervisión y control de riesgo en la empresa. Debido a la falta de estudio de riesgos, auditoría interna no ha desarrollado actividades para la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor, de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

### **Conclusión**

Los procesos de supervisión y evaluación de la empresa no se encuentran definidos por los componentes del COSO ERM que los resultados de las pruebas realizadas contra los indicadores establecidos inicialmente por la gerencia.

Falta desarrollar actividades para evaluación de riesgos importantes de acuerdo al análisis de riesgos.

La falta de una área especializada en riesgos ocasiona que no exista una correcta administración del riesgos dentro de los procesos claves el mismo pues no existe programas de controles proactivos concurrentes y recurrentes en función del riesgo detectado.

**Recomendación****Gerente General**

Creación del área o unidad que administre riesgos en los procesos, que contemplen la elaboración de estudios y mediciones de la empresa para que estos sean adecuados a la realidad de la misma, de esta manera control interno pueda desarrollar actividades de control y evaluación de riesgos importantes.

#### **11.4.2 Hallazgos del análisis al componente bodega**

**Fibro Acero S.A.**

**Hoja de Hallazgo No 1**

**Seguridad y espacio en bodega**

**Componente: Operaciones**

**Subcomponente: Bodega producto terminado**

**Fecha: 29 de Agosto del 2011**

**Condición:** Falta de seguridad y espacio físico en el área asignada para bodega de producto terminado en la matriz de Fibro Acero S.A.

**Criterio:** La empresa tiene definido que los encargados de bodega son responsables de la mercadería que custodia, en las áreas designadas por la empresa, Además tiene el reglamento interno Capitulo V art. 31 numeral 33 que está prohibido “sustraer materia prima, bienes, útiles..... de la empresa” considerado como desobediencia grave en el Capitulo VII art. 38.

**Causa:** Esta área de bodega debe estar cerca de la sección de calidad y del área de producción, siendo este el primer lugar en el que se almacenan los productos terminados luego de su producción.

**Efecto:** Falta condiciones para asignar responsabilidad en la bodega de producto terminado por posibles pérdidas o daños de las mercaderías en el proceso de almacenaje.

**Comentario:** Se determina de la observación realizada a la bodega de producto terminado que falta seguridad y espacio físico en la matriz de Fibro Acero S.A. debido a que el área de bodega debe estar cerca de la sección de calidad y del área de producción por lo que este es el primer lugar en el que se almacenan los productos terminados luego de su producción, evidenciando la falta de condiciones para asignar responsabilidad en la bodega de producto terminado, por posibles pérdidas o daños de las mercaderías en el proceso de almacenaje, no dando cumplimiento a lo que la empresa tiene definido en sus políticas internas en la que determina que los encargados de bodega son responsables de la mercadería que custodia, en las áreas designadas por la empresa.

**Recomendaciones:****Gerente de Operaciones**

Mejorar condiciones de seguridad en la bodega de productos terminados, con la finalidad que solo el personal responsable de la misma tenga acceso al área de bodega.

Buscar los medios de comunicación más objetivos para la socialización de procedimientos con producción y calidad con el objetivo de coordinar actividades y obtener espacio físico necesario para el almacenaje en esta bodega y la transferencia a otras bodegas.

**PAPEL DE TRABAJO No. CIB-38**

**Fotografía No. 1**



**Bodega producto terminado en Matriz foto tomada por autora de la tesis**

**Fibro Acero S.A.**  
**Hoja de Hallazgo No 2**  
**Documentación no confiable**  
**Componente: Operaciones**  
**Subcomponente: Bodega producto terminado**  
**Fecha: 29 de Agosto del 2011**

**Condición:** Archivo que sirve de respaldo de los ingreso de bodega tiene mayor riesgo de pérdida documentación.

**Criterio:** El propósito del proceso en bodegas es establecer un control organizado para la recepción y despacho del producto terminado, para brindar una atención adecuada y oportuna a los clientes tanto en el mercado nacional como del extranjero.

**Causa:** Las hojas de recepción de productos terminados que sirven de respaldo físico de los ingresos de bodega no tienen numeración secuencial pre impresa.

**Efecto:** Falta de confianza en los registros de productos terminados, debido a que los controles que se puedan realizar en el archivo no podrá detectar perdida de documentación.

**Comentario:** El archivo que sirve de respaldo de los ingreso de bodega tiene mayor riesgo de pérdida documentación, provocando falta de confianza en los ingresos de productos terminados, debido a que los controles que se puedan realizar en el archivo no podrá detectar perdida de documentación, ya que las hojas de recepción de productos terminados que sirven de respaldo físico de los ingresos de bodega no tienen numeración secuencial pre impresa, afectando de esta manera el cumplimiento del propósito del proceso en bodegas que es establecer un control organizado para la recepción y despacho del producto terminado, para brindar una atención adecuada y oportuna a los clientes tanto en el mercado nacional como del extranjero.

**Recomendaciones:****Auditoria Interna**

Incluir numeración secuencial pre impresa en las hojas de recepción de productos terminados que realiza el bodeguero.

**Gerente Operaciones**

Coordinar con sistemas la creación de ingresos de bodega a partir de la entrega de producción, para que bodega apruebe o valide el documento de esta manera el bodeguero reducirá procedimientos ya que no tendrá que escribir en la hoja de respaldo del ingreso y crear en el sistema el ingreso de bodega, todo esto ayudara también a reducir procedimientos en control interno ya que esta área confirma que la información que entrega producción sea la misma que bodega registra como ingresos.

[illegible]

167

**Fibro Acero S.A.**  
**Hoja de Hallazgo No 3**  
**Manual de funciones**  
**Componente: Operaciones**  
**Subcomponente: Bodega producto terminado**  
**Bodega materia prima**  
**Fecha: 29 de Agosto del 2011**

**Condición:** No posee manual de Funciones para el personal de bodegas.

**Criterio:** Un manual de funciones es un documento que delimita las responsabilidades y las funciones de los empleados.

**Causa:** La empresa Fibro Acero S.A. tiene definido en forma expresa, la autoridad asignada y la responsabilidad asumida de los empleados que laboran, además posee flujo gramas de los procesos y procedimientos básicos que de manera general informa las actividades a realizar para poder cumplir con los requerimientos de la ISO.

**Efecto:** Falta eficiencia en control de procesos que permite reducir riesgos importantes en las actividades desarrolladas en bodega, además la falta de manual no deja claro al personal cual es el correcto flujo de información y comunicación entre bodega y las demás áreas.

**Comentario** La empresa Fibro Acero S.A. tiene en forma expresa definido la autoridad asignada y la responsabilidad asumida de los empleados que laboran, además posee flujogramas de los procesos, que de manera general informa las actividades a realizar para poder cumplir con los requerimientos de la ISO. Pero no existe un manual de funciones para bodegas, el mismo que contenga información clara y suficiente delimitando las responsabilidades y las funciones de los empleados, provocando Falta eficiencia en control de procesos que permite reducir riesgos importantes en las actividades desarrolladas en bodega, además la falta de manual no

deja claro al personal cual es el correcto flujo de información y comunicación entre bodega y las demás áreas.

**Recomendaciones:**

**Gerente de Talento Humano - Auditor Interno**

Desarrollar para la empresa un manual de funciones para bodegas de acuerdo a las actividades desarrolladas por los trabajadores, que sirvan de base para determinar la responsabilidad asumida y la autoridad asignada que permita a la administración tener un mejor control en la eficiencia de procesos, este deberá contener la misión, funciones, nivel de reporte, supervisión, formación, experiencia y perfil de ideal de competencias.

**Gerente de Talento Humano - Gerente de operaciones**

Promover y mantener claro los procesos de comunicación entre bodegas y las demás áreas para que exista un correcto flujo de información, de esta manera se genera un normal proceso de actividades tanto para compras, producción, y ventas, además esto ayuda a disminuir el riesgo de fallas en la comunicación por diferencias personales que puedan presentar entre el personal de la empresa.

## **PAPEL DE TRABAJO No. CIB-31**

### **Cedula Narrativa**

**Fecha Cuenca, 15 de agosto de 2011**

Para la revisión de procesos realizados en bodega solicite verbalmente el 15 de agosto 2011 al jefe de Bodega, el manual de funciones, se me informa que este documento no posee la empresa, porque la empresa Fibro Acero S.A. tiene en forma expresa definida la autoridad asignada y la responsabilidad asumida de los empleados que laboran, además posee flujo gramas de los procesos, que de manera general informa las actividades a realizar para poder cumplir con los requerimientos de la ISO. Pero no existe un manual de funciones para bodegas, el mismo que contenga información clara y suficiente delimitando las responsabilidades y las funciones de los empleados.

Responsable

CPA Eleana Moscoso A.

**Fibro Acero S.A.**  
**Hoja de Hallazgo No 4**  
**Sistema informático**  
**Componente: Operaciones**  
**Subcomponente: Bodega producto terminado**  
**Bodega materia prima**  
**Fecha: 29 de Agosto del 2011**

**Condición:** Bodega para generar información que sea confiable debe realizar varias inspecciones físicas a los inventarios, continuas reuniones con áreas involucradas en la adquisición de materiales, en la que revisan ítem por ítem su cantidad en existencia. Además la empresa está retrasada en los cierres mensuales, y se incrementa el riesgo que compras no realice las adquisiciones que la empresa necesita.

**Criterio:** Esta determinado en los deberes y atribuciones del gerente general en el estatuto de la empresa en el artículo vigésimo noveno literal c) “administrar la sociedad y supervigilar el trabajo de funcionarios y empleados”.

La información que genera un sistema informático permite a gerencia medir el nivel de retorno de capital que la empresa está generando por medio de sus actividades y por lo tanto administrar la sociedad.

**Causa:** Retraso en el registro de la información en el nuevo sistema informático que ha agosto 2011 presenta la empresa.

**Efecto:** Falta de confianza en la información que genera el nuevo sistema informático.

**Comentario:** Debido al retraso de la información en el nuevo sistema informático que ha agosto 2011 presenta la empresa, existe falta de confianza en la información que genera este sistema, afectando el cumplimiento del literal c) del artículo vigésimo noveno de los estatutos de la empresa que determina entre los deberes y atribuciones del gerente general son: “administrar la sociedad y supervigilar el

trabajo de funcionarios y empleados”, esto ha provocado que bodega realice acciones adicionales para generar información que sea confiable, con la realización de varias inspecciones físicas a los inventarios, continuas reuniones con áreas involucradas en la que revisan ítem por ítem si se debe realizar su adquisición, esto retrasa el cierre mensual de procesos contables de la empresa y aumenta el riesgo que compras no realice las adquisiciones que la empresa necesita.

### **Recomendaciones:**

#### **Gerente General**

Solicitar a sistemas el avance que tiene la empresa en el registro de la información y además determinar con la asistencia de sistemas en cuanto tiempo o plazo la empresa tendrá información confiable generada por el nuevo sistema.

Crear un cronograma de acciones a seguir para que el nuevo sistema este funcionando correctamente.

Asignar responsabilidades a las áreas que mantenga retraso en el registro.

Promover y socializar dentro de la empresa la urgencia de mantener un sistema informático al día, comprometiendo a los empleados cumplir el plazo asignado para la generación de información.

#### **Jefe de Sistemas**

Coordinar con todas las áreas los procesos que deberán realizar para el cumplimiento de un cronograma de acciones.

#### **Gerente de operaciones**

Supervisar que los registros de bodega se estén realizando de acuerdo al plazo que determine gerencia para que el nuevo sistema genere información confiable.

## **PAPEL DE TRABAJO No. CIB-32**

### **Cedula Narrativa**

**Fecha Cuenca, 30 de agosto de 2011**

La empresa Fibro Acero S.A. a esta fecha se encuentra retrasada en la información que debe registrar en el nuevo sistema informático, debido al retraso de la información existe falta de confianza en la información que genera este sistema, afectando el cumplimiento del literal c) del artículo vigésimo noveno de los estatutos de la empresa que determina entre los deberes y atribuciones del gerente general son: “administrar la sociedad y supervigilar el trabajo de funcionarios y empleados”, esto ha provocado que bodega realice acciones adicionales para generar información que sea confiable, con la realización de varias inspecciones físicas a los inventarios, continuas reuniones con áreas involucradas, para proveer información importante para la producción de la empresa.

Responsable

CPA Eleana Moscoso A.

## INFORME FINAL

### CAPITULO 4

#### 11.5 Anexos

##### 11.5.1 Matriz de riesgos para los procesos de bodega en Fibro Acero S.A.

Para la realización de la matriz de riesgos de bodega se ha analizado los procesos claves como son: recepción, custodia y entrega de los inventarios, dentro de cada uno de ellos se estableció los objetivos de cada control clave o punto de acción para poder administrar, controlar y financiar los riesgos, además de poder conocer la posible causa para del riesgo.

#### MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS (método Risicar)

##### CUADRO BASE PARA LA MATRIZ DE RIESGO DE BODEGA

Cuadro 6.1 Matriz respuesta ante los riesgos

| MATRIZ RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS |       |                                      |                                          |                                            |                                             |
|-----------------------------------|-------|--------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| FRECUENCIA                        | VALOR |                                      |                                          |                                            |                                             |
| MUY ALTA                          | 4     | 20. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, R) | 40. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)     | 80. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (Pv, Pt, T) | 200. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (E, Pv, Pt) |
| ALTA                              | 3     | 15. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, R) | 30. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)     | 60. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)       | 150. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (E, Pv, Pt) |
| MEDIA                             | 2     | 10. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, R) | 20. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pv, Pt, R) | 40. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pv, Pt, T)       | 100. ZONA DE RIESGO INACEPTABLE (Pv, Pt, T) |
| BAJA                              | 1     | 5. ZONA DE ACEPTABILIDAD (A)         | 10. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pt, R)     | 20. ZONA DE RIESGO TOLERABLE (Pt, R)       | 50. ZONA DE RIESGO GRAVE (Pt, T)            |
| IMPACTO                           |       | LEVE                                 | MODERADO                                 | SEVERO                                     | CATASTROFICO                                |
| VALOR                             |       | 5                                    | 10                                       | 20                                         | 50                                          |
| A= Aceptar el riesgo              |       | E= Eliminar la actividad             |                                          | T= Transferir el riesgo                    |                                             |
| Pt= Proteger la empresa           |       | Pv=Prevenir el riesgo                |                                          | R= Retener las pérdidas                    |                                             |

Fuente: MEJIA, R. Administración de riesgos un enfoque empresarial. 1ra Edición. Universidad EAFIT, Medellín, 2006.p.

La evaluación de eventos o riesgos se realizo de forma cualitativa, según la frecuencia pueden ser: 1 baja, 2 media, 3 alta y 4 muy alta, mientras que el nivel de impacto en: 5 leve, 10 moderado, 20 severo y 50 catastrófico.

Una vez establecido el nivel de riesgo se recomienda el tratamiento del mismo y estas medidas se clasifican en dos grupos: las medidas de control y las de financiación de las pérdidas por los riesgos.

Las medidas de control son: evitar, prevenir y proteger.

Las medidas de financiamiento: aceptar, transferir y retener.

Para terminar el cuadro con la columna de las posibles causas para que se produzca el riesgo.

Tabla 6.1 Fibro Acero S.A. matriz de riesgos de los procesos de bodega de materia prima. PAPEL DE TRABAJO No. CIB-40

| MATRIZ RIESGOS EN LA RECEPCION DE MATERIALES EN BODEGA                                            |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                             |            |         |        |                |          |                     |                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------------------|
| OBJETIVOS                                                                                         | Controles o Puntos para centrar acciones                                                                                                                                                                                                       | RIESGOS                                                                                                                     | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                               |
| Devolucion Rapida de los materiales rechazados                                                    | Mantener procedimientos claros y adecuados para la inspeccion de materiales recibidos                                                                                                                                                          | Inspeccion inadecuada. Inspeccionar fuera del plazo para realizar reclamos                                                  | 2          | 10      | 20     | TOLERABLE      | PREVENIR | RETENER             | cantidad de material a revizar                       |
| Garantizar que los materiales recibidos y su documentacion se trasladen correctamente a la Bodega | Planificar que productos son necesarios y en que tiempo se puede hacer requerimiento (minimo o Maximo)                                                                                                                                         | Falta de Ordenes de Compra por requerimientos de Materiales necesarios para la produccion, provoca demora en la produccion. | 2          | 20      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | RETENER             | proveedor retrasado                                  |
| Documentacion de respaldo completa de la mercaderia que ingresa                                   | Prenumeracion o secuencia logica de los documentos investigando los que faltan                                                                                                                                                                 | Informacion o Documento Faltantes o incompletos                                                                             | 1          | 5       | 5      | Aceptabilidad  | PROTEGER | ACEPTAR             | Ausencia procedimiento de verificacion del documento |
| Garantizar el registro de la Recepcion en el sistema                                              | prenumera la documentacion e investigar los documentos que faltan                                                                                                                                                                              | posible perdida de la documentacion                                                                                         | 1          | 5       | 5      | Aceptabilidad  | PROTEGER | ACEPTAR             | documento pasa por varias areas                      |
| MATRIZ RIESGOS EN LA CUSTODIA DE MATERIALES EN BODEGA                                             |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                             |            |         |        |                |          |                     |                                                      |
| OBJETIVOS                                                                                         | Controles o Puntos para centrar acciones                                                                                                                                                                                                       | RIESGOS                                                                                                                     | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                               |
| Salvaguardar los materiales adquiridos                                                            | Disponer de areas que resguarden la seguridad fisica de las mercaderias recibidas                                                                                                                                                              | Perdidas por una inadecuada seguridad fisica para la mercaderia                                                             | 4          | 10      | 40     | TOLERABLE      | PREVENIR | TRANSFERIR          | bodegas alquiladas                                   |
| Mantener Condiciones de trabajo seguras y de almacenamiento de productos Peligrosos (acidos)      | Mantener normas internas que cumplan como minimo con Disposiciones en materia de seguridad y salud. Que esten aprobadas por los directivos de la empresa. Disponer de procedimientos claros y adecuados para la manipulacion y almacenamiento. | Que materiales peligrosos afecte a la personas o los bienes de la empresa por una Seguridad inadecuada o Insuficiente       | 1          | 50      | 50     | GRAVE          | PROTEGER | TRANSFERIR          | falta de aplicacion de procedimientos                |
| Salvaguardar materiales                                                                           | Disponer de areas que resguarden la seguridad fisica y procedimientos de las materiales transferidos a otras bodegas                                                                                                                           | Perdida de materiales por falta de responsabilidad en la transferencias de bodega                                           | 3          | 20      | 60     | GRAVE          | PREVENIR | RETENER             | falta de manual de procedimiento                     |
| Mantener un Inventario de materiales confiable y correcto                                         | Realizar inspecciones periodicas de inventarios fisicos de la empresa                                                                                                                                                                          | Que se realicen requerimientos de materiales no necesitados o a su vez falten requerimientos de materiales necesitados.     | 2          | 20      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | RETENER             | ausencia de aplicacion de procedimientos             |

## Fibro Acero S.A. matriz de riesgos de los procesos de bodega de materia prima.

Tabla 6.1

| MATRIZ RIESGOS EN LA SALIDA DE MATERIALES DE BODEGA                                                  |                                                                                             |                                                                                                                                                                |            |         |        |                |          |                     |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| OBJETIVOS                                                                                            | Controles o Puntos para centrar acciones                                                    | RIESGOS                                                                                                                                                        | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
| Garantizar que los materiales Entregados y su documentacion se trasladen oportunamente a produccion. | Planificar que productos son necesarios y por cuanto tiempo hay que pedir (minimo o Maximo) | Falta de entrega de materiales o entrega fuera de Tiempo que necesita produccion y por ende no cumplir la meta propuesta para el abastecimiento de materiales. | 3          | 20      | 60     | GRAVE          | PREVENIR | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Documentacion de respaldo completa de materiales que entrega                                         | Prenumeracion o secuencia logica de los documentos investigando los que falten              | Informacion o Documento Faltantes o incompletos                                                                                                                | 2          | 5       | 10     | TOLERABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Garantizar el registro de la Recepcion en el sistema                                                 | prenumera la documentacion e investigar los documentos que falten                           | Posible perdida de la documentacion                                                                                                                            | 1          | 5       | 5      | ACEPTABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

Tabla 6.2

**MATRIZ RIESGOS EN LA RECEPCION DE PRODUCTOS TERMINADOS EN BODEGA**

| OBJETIVOS                                                                                                                       | Controles o Puntos para centrar acciones                                                                                                                                | RIESGOS                                                                                      | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| Garantizar que los productos terminados recibidos (cantidad y calidad) y su documentacion se encuentren correctamente en bodega | Verificar que las entregas de producto terminados adjunte los documentos respaldo y contega los datos completos que determine el formato propuesto por control interno. | No se registro en los ingresos a bodega datos que identifique los productos que se entregan. | 2          | 10      | 20     | TOLERABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Garantizar el registro de la Recepcion en el sistema                                                                            | prenumerar la documentacion e investigar los documentos que falten                                                                                                      | No se registre los ingresos por posible perdida de la documentacion                          | 2          | 10      | 20     | TOLERABLE      | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

**MATRIZ RIESGOS EN LA CUSTODIA DE PRODUCTOS TERMINADOS DE BODEGA**

| OBJETIVOS                                                                           | Controles o Puntos para centrar acciones                                               | RIESGOS                                                                                                    | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| mantener a los productos terminados con la menor incidencia en manejo de los mismos | Disponer de areas que resguarden la seguridad de los productos terminados              | Deterioro o maltrato de los productos terminados                                                           | 3          | 10      | 30     | GRAVE          | PREVENIR | TRANSFERIR          | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Salvaguardar los prod. Terminados                                                   | Verificar que las transferencias de productos terminados sean efectivamente realizadas | Perdida de productos terminados por una inadecuada seguridad fisica en transferencias de bodega            | 4          | 10      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |
| Mantener un Inventario de materiales confiable y correcto                           | Realizar inspecciones periodicas de inventarios fisicos de la empresa                  | inventario no confiable riesgo de requerimientos de productos no necesitados o La falta de requerimientos. | 3          | 10      | 30     | GRAVE          | PROTEGER | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

**MATRIZ RIESGOS EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS TERMINADOS DE BODEGA**

| OBJETIVOS                                                            | Controles o Puntos para centrar acciones                                                            | RIESGOS                                                              | Frecuencia | impacto | Riesgo | zona de riesgo | CONTROL  | FINANCIAR EL RIESGO | CAUSAS                                   |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|----------------|----------|---------------------|------------------------------------------|
| Entrega de productos terminados con la menor incidencia en el manejo | Disponer de personal y materiales adecuados para el transporte y manejo de los productos terminados | Danos en los productos terminados en el manejo de entrega a clientes | 4          | 10      | 40     | GRAVE          | PREVENIR | ACEPTAR             | ausencia de aplicacion de procedimientos |

## MARCAS DE AUDITORIA

Las marcas de auditoría que se utilizan en el presente análisis se detallan a continuación, con el significado de cada una de ellas:

Cuadro 11.1

### Marcas de Auditoria

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| ✓       | Ligado                               |
| ✕       | Comparado                            |
| *       | Observado                            |
| ∨       | Rastreado                            |
| >       | Indagado                             |
| ⌂       | Analizado                            |
| ↕       | Conciliado                           |
| ∪       | Circularizado                        |
| ψ       | Sin respuesta                        |
| ⊕       | Confirmaciones, respuesta afirmativa |
| ⊖       | Confirmaciones, respuesta negativa   |
| <       | Comprobado                           |
| ∑       | Cálculos                             |
| ⊘       | Inspeccionado                        |
| ○<br>N° | Notas explicativas                   |

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

## **CAPITULO XII**

### **REFERENCIAS**

#### **Glosario**

|                     |                                                                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hallazgo            | Debilidad u observación encontrada en el análisis realizado contendrá en su redacción condición, criterio, causa y efecto.                                  |
| Condición           | Lo que es. Situación que se presenta.                                                                                                                       |
| Criterio            | Lo que debe ser. Base legal, reglamentos, disposiciones internas, externas, que no se cumplen.                                                              |
| Causa               | Diferencia entre lo que es y lo que debe ser Las consecuencias que produjo a la institución, empresa, entidad.                                              |
| Efecto              | Por qué sucedió. El motivo por el cual se produjo este hecho o desviación.                                                                                  |
| Papeles de trabajo  | Documentación de la auditoría. Son todos los documentos elaborados por el auditor durante el curso de la auditoría, que fundamentan y respaldan su informe. |
| Marcas de Auditoria | Son símbolos o señales que utiliza el auditor para representar procedimientos de auditoría o pruebas aplicadas.                                             |

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ ANDRADE TRUJILLO. Mario. Control de los recursos y riesgos. Ecuador. Estudio impulsado por el proyecto anticorrupción ¡Si se puede!. 2006.
- ✓ ARENS. Alvin A.; ELDER. Randal J; BEASLEY. Mark S. Auditoría un enfoque integral. México. Edición 11. Editorial Pearson Educación. 2007.
- ✓ BLÁZQUEZ MORAL. Juan. Auditoría. Cuba. Primera Edición. Editorial Nacional de Cuba. 1965
- ✓ COMISION TREADWAY. Informe COSO. EEUU. 1992.
- ✓ COMISION TREADWAY. Informe COSO-ERM. EEUU. 2004.
- ✓ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Normas de control interno para el sector publico de la república del ecuador. 2003
- ✓ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Manual de auditoría de gestión. Ecuador. Primera edición. Editorial corporación Edi-Abaco Cía. Ltda. 2003.
- ✓ ESTRELLA. Edison. Informe (MICIL) marco integrado de control interno latinoamericano. Ecuador. Estudio impulsado por el proyecto responsabilidad/anticorrupción. 2004.
- ✓ GRIJALBO. Diccionario enciclopédico. España. Ediciones Grigalbo. 1986. VI
- ✓ MEJIA QUIJANO. Rubí Consuelo. Administración de riesgos un enfoque empresarial. Colombia. Primera edición. Editorial universidad EAFIT. 2006.
- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA). El American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 1948
- ✓ Normas internacionales de auditoría. (NIIA)
- ✓ WHITTINGTON, Ray O; PANY, Kurt, Principios de Auditoría, Mc. GrawHill, Décimo Cuarta Edición, 2004.
- ✓ SANTILLA G. Juan R. Auditoria integral administrativa. México. Primera edición. Editorial Mc Grall Hill. 2006.
- ✓ <http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf> [consulta 18 julio 2011]
- ✓ <http://www.eumed.net/cursecon/dic/oc/admiriesgo.htm> [consulta 18 julio 2011]
- ✓ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse33.html> [consulta 18 julio 2011]
- ✓ [http://www.coso.org/documents/SB\\_Executive-Summary\\_SPC\\_Spanish.pdf](http://www.coso.org/documents/SB_Executive-Summary_SPC_Spanish.pdf) [consulta 02 junio 2011]
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos37/procedimientos-uditoria/procedimientos-Auditoria2.shtml> [ consulta 02 junio 2011]
- ✓ <https://esigef.mef.gov.ec/esigef/menu/ayuda.htm> [consulta 10 octubre 2011]
- ✓ [http://www.google.com/cu/advanced\\_search?q=manual+controlinterno&hl=es&lr=&ie=UTF-8](http://www.google.com/cu/advanced_search?q=manual+controlinterno&hl=es&lr=&ie=UTF-8) [ consulta 02 junio octubre 2011]
- ✓ <http://www.perucontable.com/modules/news/article.php?storyid=208> [consulta 10 de octubre de 2011]
- ✓ <http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Auditoria> [consulta 02 junio 2011]
- ✓ <http://www.ccp sucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional/5NIC-NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec400evaluacionderiesgosycontrolinterno.pdf>.
- ✓ [http://www.adico.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55:las-normas-internacionales-de-auditoria-y-aseguramiento-niaa](http://www.adico.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=55:las-normas-internacionales-de-auditoria-y-aseguramiento-niaa)

## **ANEXOS**

PAPEL DE TRABAJO No. CIF-02

### **Cedula Narrativa**

#### **Fecha cuenca 15 junio 2011 - Conocimiento de la entidad**

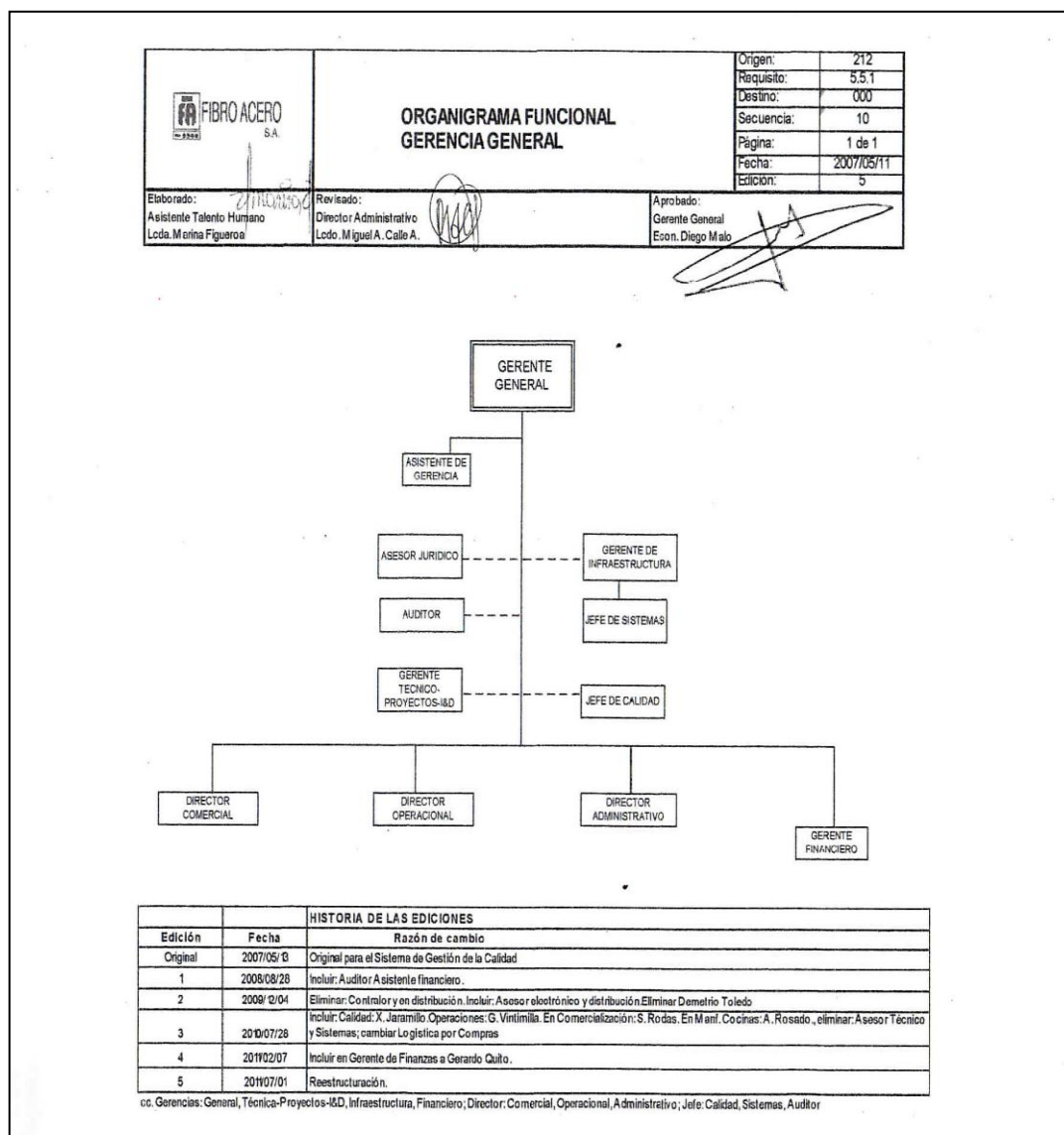
Como responsable del análisis al control interno de la empresa Fibro Acero S.A fui presentada el día 15 de junio del 2011, por el Sr. Lcdo. Miguel Calle, Gerente de talento Humano, ante el personal administrativo, para que se me facilite mi labor y de esta manera conocer al personal y las instalaciones de trabajo.

En esa semana fui invitada a la socialización del plan estratégico a la empresa para el personal de la misma realizada en el auditorio del SECAP, plan que fue presentado por el gerente general y demás personal encargado de la presentación.

Para la realización de mi trabajo solicite la documentación necesaria para realizar el análisis, y la información que no ha sido entregada como código de ética, plan operativo anual, presupuesto financiero, etc. Están determinadas en la evaluación de control interno.

Responsable

CPA Eleana Moscoso A.

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.****Organigrama Funcional Gerencia General**

## PAPEL DE TRABAJO No CIF-05

## CUESTIONARIO No.1

## EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO ACERO S.A.

|    |                               | 1.- AMBIENTE INTERNO DE CONTROL                                                                                                                                                                                          |    |    |     |         |         |        |
|----|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|---------|---------|--------|
| No | Factor                        | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                | SI | NO | N/A | SI      | NO      | N/A    |
| 1  | Integridad y Valores éticos   | ✓ ¿La Empresa a difundido sus valores a sus empleados?                                                                                                                                                                   | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, auditores, etc., se basan en la honestidad, respeto y equidad?                                                                                   | 11 | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ Se incorporan los valores de la empresa en los procesos y en el personal.                                                                                                                                              | 11 | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?                                                                                                                                             | 8  | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00%  | 8,33%  |
|    |                               | ✓ Hay presión por cumplir objetivos de desempeño que sean irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño? | 0  | 11 | 1   | 0,00%   | 91,67%  | 8,33%  |
| 2  | Filosofía y Estilo de la Alta | ✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en las políticas, objetivos, estrategias como en su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?                                           | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ La empresa tiene plan estratégico?                                                                                                                                                                                     | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ La empresa tiene plan operativo anual?                                                                                                                                                                                 | 0  | 12 | 0   | 0,00%   | 100,00% | 0,00%  |
|    |                               | ✓ La empresa tiene presupuesto de ingresos y gastos?                                                                                                                                                                     | 0  | 12 | 0   | 0,00%   | 100,00% | 0,00%  |
|    |                               | ✓ Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo?                                                                                                                                                         | 9  | 1  | 2   | 75,00%  | 8,33%   | 16,67% |
|    |                               | ✓ El Gerente incentiva y compromete a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y otras disposiciones?                                                                                                              | 10 | 2  | 0   | 83,33%  | 16,67%  | 0,00%  |
|    |                               | ✓ El Gerente cuida la imagen de la empresa?                                                                                                                                                                              | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
| 3  | Consejo de Administración y   | ✓ ¿La empresa fibro acero cuenta con Consejo de Administración que observe la ley, el estatuto y demás normas?                                                                                                           | 1  | 9  | 2   | 8,33%   | 75,00%  | 16,67% |
|    |                               | ✓ La directiva de la empresa fibro acero actualizan los estatutos y las normas?                                                                                                                                          | 9  | 1  | 2   | 75,00%  | 8,33%   | 16,67% |
|    |                               | ✓ Los directivos brindan atención a novedades importantes y por ende a la violación de sus normas internas de conducta?                                                                                                  | 8  | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00%  | 8,33%  |
|    |                               | ✓ Los comités cumplen con su labor asesora al Consejo de Administración?                                                                                                                                                 | 3  | 3  | 6   | 25,00%  | 25,00%  | 50,00% |
|    |                               |                                                                                                                                                                                                                          |    |    |     |         |         |        |
| 4  | Estructura Organizativa       | ✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?                                                                                                                                                               | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Existen manuales de procesos?                                                                                                                                                                                         | 9  | 3  | 0   | 75,00%  | 25,00%  | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?                                                                                                                                               | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Existe comunicación interna y externa?                                                                                                                                                                                | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Se actualiza los organigramas?                                                                                                                                                                                        | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
| 5  | Autoridad Asignada y          | ✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?                                                                                                                                                                     | 11 | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?                                                                                                                    | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?                                                                                 | 10 | 1  | 1   | 83,33%  | 8,33%   | 8,33%  |
|    |                               |                                                                                                                                                                                                                          |    |    |     |         |         |        |
| 6  | Gestión del Capital Humano    | ✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?                                                                                                                                                                      | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados de Fibro Acero S.A.?                                                                                    | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias?                                                                                                                                                                                  | 10 | 2  | 0   | 83,33%  | 16,67%  | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Se revisan los documentos presentados de los candidatos a puestos de Trabajo?                                                                                                                                         | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados?                                                                                                                                                                         | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?                                                                                                                                                      | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿Existe una área en talento humano, para la evaluación del desempeño?                                                                                                                                                  | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?                         | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ El Gerente y los directores orientan al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?                                | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%   | 0,00%  |
|    |                               | ✓ La Empresa cuenta con un plan de incentivos en relación con los objetivos y logros alcanzados?                                                                                                                         | 10 | 1  | 1   | 83,33%  | 8,33%   | 8,33%  |
|    |                               | ✓ La dirección de RR.HH a identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?                                                                                               | 8  | 1  | 3   | 66,67%  | 8,33%   | 25,00% |
|    |                               | ✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?                                                                                                                                                               | 11 | 0  | 1   | 91,67%  | 0,00%   | 8,33%  |

**EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO ACERO S.A.**

| EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO CELER S.A. |                                                   |                                                                                                                                                                                                              | PREGUNTAS |    |     | SI      | NO     | N/A    | SI | NO | N/A |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|-----|---------|--------|--------|----|----|-----|
| No                                                                         | Factor                                            | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                    | SI        | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    | SI | NO | N/A |
| 7                                                                          | Responsabilidad y Transpa-rencia                  | ✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles operacionales y se verifica su cumplimiento?                                                                                                    | 7         | 3  | 2   | 58,33%  | 25,00% | 16,67% |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?                                                                                                                                        | 8         | 4  | 0   | 66,67%  | 33,33% | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?                                                                                                               | 10        | 1  | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia?                                                               | 8         | 4  | 0   | 66,67%  | 33,33% | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿la empresa informa s sus empleados cuales son sus responsabilidades, de acuerdo a sus obligaciones?                                                                                                       | 12        | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |    |    |     |
| 2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS                                           |                                                   |                                                                                                                                                                                                              |           |    |     |         |        |        |    |    |     |
| No                                                                         | Factor                                            | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                    | SI        | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    | SI | NO | N/A |
| 9                                                                          | Objetivos Específicos                             | ✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades operacionales?                                                                     | 11        | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ Existe una conexión de los objetivos específicos de cada área con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?                                                                                       | 12        | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?                                                                                                                             | 11        | 0  | 1   | 91,67%  | 0,00%  | 8,33%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada área y a sus integrantes.                                                                                                      | 11        | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿El personal participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?                                                                                                                           | 11        | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa?                                                                                                  | 12        | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |    |    |     |
| 10                                                                         | Relación entre objetivos y compo-nentes del CORRE | ✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los directores y de todos los niveles en alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?                                                     | 9         | 2  | 1   | 75,00%  | 16,67% | 8,33%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE (COSO ERM) establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?                                                       | 2         | 5  | 5   | 16,67%  | 41,67% | 41,67% |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE (COSO ERM) en todos los niveles de la empresa. | 4         | 4  | 4   | 33,33%  | 33,33% | 33,33% |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la Empresa?                                                                           | 4         | 8  | 0   | 33,33%  | 66,67% | 0,00%  |    |    |     |
| 11                                                                         | Consecu-ción de Objetivos                         | ✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación?                                                                   | 8         | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00% | 8,33%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?                                                                             | 7         | 5  | 0   | 58,33%  | 41,67% | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo del Gerente y directores de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?                                            | 11        | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?                                                                                                | 10        | 1  | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.                                                                                                           | 8         | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00% | 8,33%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares?                                                                                                                                             | 10        | 2  | 0   | 83,33%  | 16,67% | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Se evalúa periódicamente los objetivos a fin de tomar las acciones correctivas?                                                                                                                           | 11        | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |    |    |     |
| 12                                                                         | Riesgo Aceptado y Niveles de Toleran-cia          | ✓ ¿Apoya el Gerente y Directores para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?                                                                                                               | 10        | 1  | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?                                                                                                                                      | 6         | 4  | 2   | 50,00%  | 33,33% | 16,67% |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?                                     | 9         | 3  | 0   | 75,00%  | 25,00% | 0,00%  |    |    |     |
|                                                                            |                                                   | ✓ Existe atención de los directivos a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados.                                                                                                       | 9         | 3  | 0   | 75,00%  | 25,00% | 0,00%  |    |    |     |

**EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO ACERO S.A.**

| EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO AGLERO S.A. |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |     |         |        |        |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|---------|--------|--------|
| No                                                                          | Factor                              | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SI | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    |
| 3.- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS                                               |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |     |         |        |        |
| No                                                                          | Factor                              | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SI | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    |
| 14                                                                          | Identifica-ción de Eventos          | ✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 8  | 1  | 3   | 66,67%  | 8,33%  | 25,00% |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿Los empleados participan en la identificación de eventos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8  | 2  | 2   | 66,67%  | 16,67% | 16,67% |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿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.?                                                                                                                                                                                                                                                   | 5  | 5  | 2   | 41,67%  | 41,67% | 16,67% |
|                                                                             | Categoría de Eventos                | ✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 5  | 4  | 3   | 41,67%  | 33,33% | 25,00% |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 7  | 2  | 3   | 58,33%  | 16,67% | 25,00% |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿la empresa puede relacionar las categorías de eventos con los objetivos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 5  | 4  | 3   | 41,67%  | 33,33% | 25,00% |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿Implanta políticas y procedimientos para informar a los servidores de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3  | 6  | 3   | 25,00%  | 50,00% | 25,00% |
| 4.- EVALUACIÓN DE RIESGOS                                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |     |         |        |        |
| No                                                                          | Factor                              | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SI | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    |
| 17                                                                          | Evalua-ción de Riesgos              | ✓ ¿Existe idoneidad en la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4  | 5  | 3   | 33,33%  | 41,67% | 25,00% |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticos y modelos no probabilísticos?                                                                                                                                                                                                                                                     | 3  | 7  | 2   | 25,00%  | 58,33% | 16,67% |
|                                                                             |                                     | ✓ Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3  | 6  | 3   | 25,00%  | 50,00% | 25,00% |
|                                                                             |                                     | ✓ La documentación recopilada de los estudios efectúa dotes de calidad?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3  | 5  | 4   | 25,00%  | 41,67% | 33,33% |
|                                                                             |                                     | ✓ Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2  | 3  | 7   | 16,67%  | 25,00% | 58,33% |
| 18                                                                          | Riesgos Origina-dos por los Cambios | ✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 6  | 5  | 1   | 50,00%  | 41,67% | 8,33%  |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 10 | 1  | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿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? | 7  | 2  | 3   | 58,33%  | 16,67% | 25,00% |
|                                                                             |                                     | ✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Consejo de Administración.                                                                                                                                                                                                              | 8  | 1  | 3   | 66,67%  | 8,33%  | 25,00% |
| 5.- RESPUESTAS A LOS RIESGOS                                                |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |     |         |        |        |
| No                                                                          | Factor                              | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SI | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    |
| 20                                                                          | Decisión de Respuestas              | ✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 9  | 2  | 1   | 75,00%  | 16,67% | 8,33%  |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 9  | 2  | 1   | 75,00%  | 16,67% | 8,33%  |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿El Gerente y Directores y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directores consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?                                                                                                                                                                                                                               | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |
|                                                                             |                                     | ✓ ¿Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 9  | 3  | 0   | 75,00%  | 25,00% | 0,00%  |

**EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO ACERO S.A.**

| 6.- ACTIVIDADES DE CONTROL     |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | SI | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|---------|--------|--------|
| No                             | Factor                                        | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SI | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    |
| 22                             | Princi-pales Activi-dades de Control          | ✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9  | 2  | 1   | 75,00%  | 16,67% | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 5  | 5  | 2   | 41,67%  | 41,67% | 16,67% |
|                                |                                               | ✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles encargados de ejecutarlos?                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4  | 5  | 3   | 33,33%  | 41,67% | 25,00% |
|                                |                                               | ✓ ¿Las actividades de control, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?                                                                                                                                                                                                                                                                          | 9  | 3  | 0   | 75,00%  | 25,00% | 0,00%  |
|                                |                                               | ✓ El Gerente, Directores y demás niveles de la empresa implantan actividades de control en función de los riegos 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? | 10 | 2  | 0   | 83,33%  | 16,67% | 0,00%  |
| 23                             | Controles sobre los Siste-mas de Infor-mación | ✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?                                                                                                                                                                                                                                                 | 6  | 4  | 2   | 50,00%  | 33,33% | 16,67% |
|                                |                                               | ✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 10 | 1  | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?                                                                                                                                                                                                                              | 7  | 4  | 1   | 58,33%  | 33,33% | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ 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?                                                                                                                                                                                              | 8  | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00% | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?                                                                                                                                                                                                                                        | 8  | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00% | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ 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?                                                                                                                                                                                             | 6  | 5  | 1   | 50,00%  | 41,67% | 8,33%  |
| 7.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |    |     |         |        |        |
| No                             | Factor                                        | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | SI | NO | N/A | SI      | NO     | N/A    |
| 25                             | Herra-mienta para la Super-visión             | ✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?                                                                                                                                                                                                                                                        | 12 | 0  | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |
|                                |                                               | ✓ ¿La información empresarial constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?                                                                                                                                                                                                                                                    | 11 | 1  | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |
| 26                             | Siste-mas Estra-tégicos e Integrados          | ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas los departamentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 9  | 3  | 0   | 75,00%  | 25,00% | 0,00%  |
|                                |                                               | ✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?                                                                                                                                                                                                                                            | 3  | 7  | 2   | 25,00%  | 58,33% | 16,67% |
|                                |                                               | ✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5  | 6  | 1   | 41,67%  | 50,00% | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ ¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la comunidad y terceros vinculados?                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4  | 8  | 0   | 33,33%  | 66,67% | 0,00%  |
|                                |                                               | ✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente Directores y demás servidores accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?                                                                                                                                                   | 6  | 6  | 0   | 50,00%  | 50,00% | 0,00%  |
|                                |                                               | ✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 8  | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00% | 8,33%  |
| 27                             | Confiabilidad de la Información               | ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 8  | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00% | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ La información, además de oportuna, es confiable?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 6  | 4  | 2   | 50,00%  | 33,33% | 16,67% |
|                                |                                               | ✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directores, evitando la “sobrecarga de información”?                                                                                                                                                                                                                                             | 6  | 5  | 1   | 50,00%  | 41,67% | 8,33%  |
|                                |                                               | ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8  | 3  | 1   | 66,67%  | 25,00% | 8,33%  |

**EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO ACERO S.A.**

| EVALUACIÓN PRELIMINAR ES TRUCTURA DE CONTROL INTERNO FIBRO ACRERO S.A.                                                                                                                             |                      |                                                                                                                                                                                                                             |              |                                                                  |     |         |        |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------|-----|---------|--------|--------|
| No                                                                                                                                                                                                 | Factor               | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                   | SI           | NO                                                               | N/A | SI      | NO     | N/A    |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?                                                                                                           | 7            | 3                                                                | 2   | 58,33%  | 25,00% | 16,67% |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?                                                                                                  | 6            | 3                                                                | 3   | 50,00%  | 25,00% | 25,00% |
| 28                                                                                                                                                                                                 | Comunicación Interna | ✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?                                                                                                                                                 | 11           | 1                                                                | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos?                                                                                                                                                                                    | 10           | 1                                                                | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?                                                                                                 | 10           | 1                                                                | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores?                                                                                                                                                                          | 11           | 1                                                                | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?                                                                                                   | 10           | 1                                                                | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Los servidores de la empresa saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?                                                                                                                       | 10           | 2                                                                | 0   | 83,33%  | 16,67% | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Existe canales de comunicación para denuncias de posibles actos indebidos?                                                                                                                                               | 5            | 5                                                                | 2   | 41,67%  | 41,67% | 16,67% |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?                                                                                                                                        | 11           | 1                                                                | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ La empresa realiza reportes periódicos sobre los resultados de ejecución, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?                                                     | 8            | 4                                                                | 0   | 66,67%  | 33,33% | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | 29                                                                                                                                                                                                                          | Comunicación | ✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? | 8   | 2       | 2      | 66,67% |
| ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros?                                                                                       | 12                   |                                                                                                                                                                                                                             |              | 0                                                                | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |
| ✓ ¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa?                                                                                                                                       | 5                    |                                                                                                                                                                                                                             |              | 5                                                                | 2   | 41,67%  | 41,67% | 16,67% |
| ✓ Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?                                                       | 11                   |                                                                                                                                                                                                                             |              | 1                                                                | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |
| ✓ La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?                                                                           | 4                    |                                                                                                                                                                                                                             |              | 6                                                                | 2   | 33,33%  | 50,00% | 16,67% |
| ✓ En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web? | 7                    |                                                                                                                                                                                                                             |              | 3                                                                | 2   | 58,33%  | 25,00% | 16,67% |
| ✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?                                                                        | 7                    |                                                                                                                                                                                                                             |              | 3                                                                | 2   | 58,33%  | 25,00% | 16,67% |
|                                                                                                                                                                                                    |                      |                                                                                                                                                                                                                             |              |                                                                  |     |         |        |        |
| 8.- SUPERVISIÓN Y MONITOREO                                                                                                                                                                        |                      |                                                                                                                                                                                                                             |              |                                                                  |     |         |        |        |
| No                                                                                                                                                                                                 | Factor               | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                   | SI           | NO                                                               | N/A | SI      | NO     | N/A    |
| 31                                                                                                                                                                                                 | Supervisión          | ✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?                                                                                                                                                              | 12           | 0                                                                | 0   | 100,00% | 0,00%  | 0,00%  |
| 31                                                                                                                                                                                                 | Supervisión Interna  | ✓ ¿Existe planes de acción correctiva?                                                                                                                                                                                      | 11           | 1                                                                | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia? | 4            | 4                                                                | 4   | 33,33%  | 33,33% | 33,33% |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?                                                                                                                             | 11           | 1                                                                | 0   | 91,67%  | 8,33%  | 0,00%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?                                                                           | 7            | 2                                                                | 3   | 58,33%  | 16,67% | 25,00% |
| 32                                                                                                                                                                                                 | Supervisión          | ✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?                                                                                                                                     | 11           | 0                                                                | 1   | 91,67%  | 0,00%  | 8,33%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?                                                                                                                                               | 10           | 1                                                                | 1   | 83,33%  | 8,33%  | 8,33%  |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?                                                                                                                                                                 | 9            | 0                                                                | 3   | 75,00%  | 0,00%  | 25,00% |
|                                                                                                                                                                                                    |                      | ✓ ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y externa?                                                                           | 11           | 0                                                                | 1   | 91,67%  | 0,00%  | 8,33%  |

Preparado por: CPA Eleana Moscoso A.

Fecha: Junio 2011

## PAPEL DE TRABAJO No.CIF-06

### Resumen del cuestionario No.1

Encuesta realizada a los gerentes departamentales para evaluación del control interno de la empresa Fibro Acero S.A.

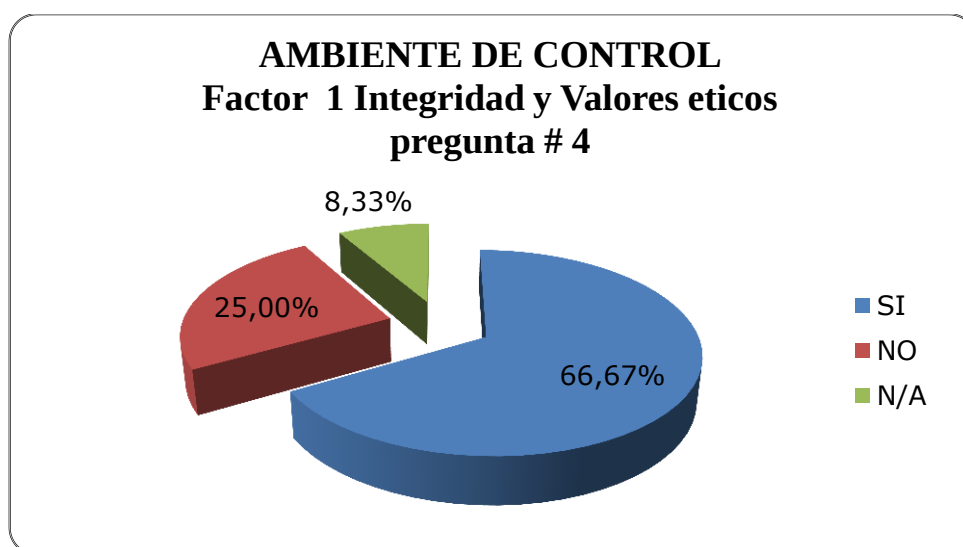
#### Preguntas Cerradas

1. Si
2. No
3. No Aplica

## AMBIENTE DE CONTROL

### Grafico #1

Factor 1 Integridad y valores - pregunta 4

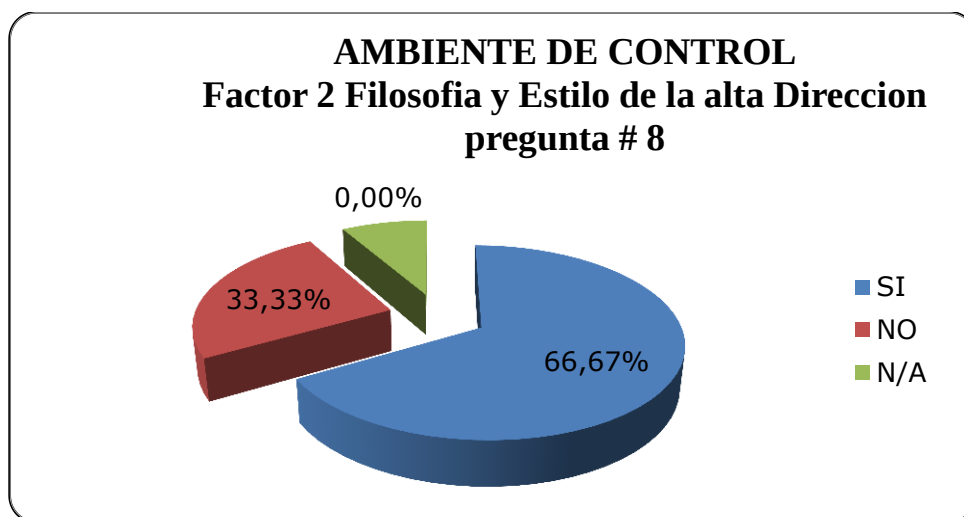


Factor 1 - pregunta 4. Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?.

En el grafico 1 observamos que los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias solo para el 66,67% de los encuestados, pues no existe un código formal de conducta que establezca canales de comunicación y denuncia.

Grafico #2

Factor 2 Filosofia y Estilo Alta Dirección - pregunta 8

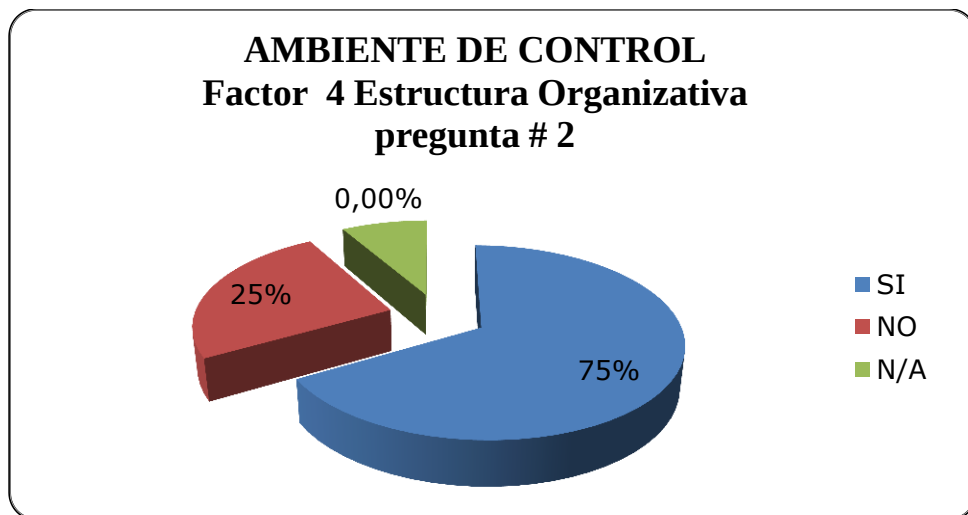


Factor 2- pregunta 8. La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?

En el grafico 2 observamos que la administración presenta oportunamente información financiera y de gestión solo para el 66,67% de los encuestados, pues existe demora en el proceso de cambio al nuevo sistema informático.

Grafico #3

Factor 4 Estructura Organizativa - pregunta 2



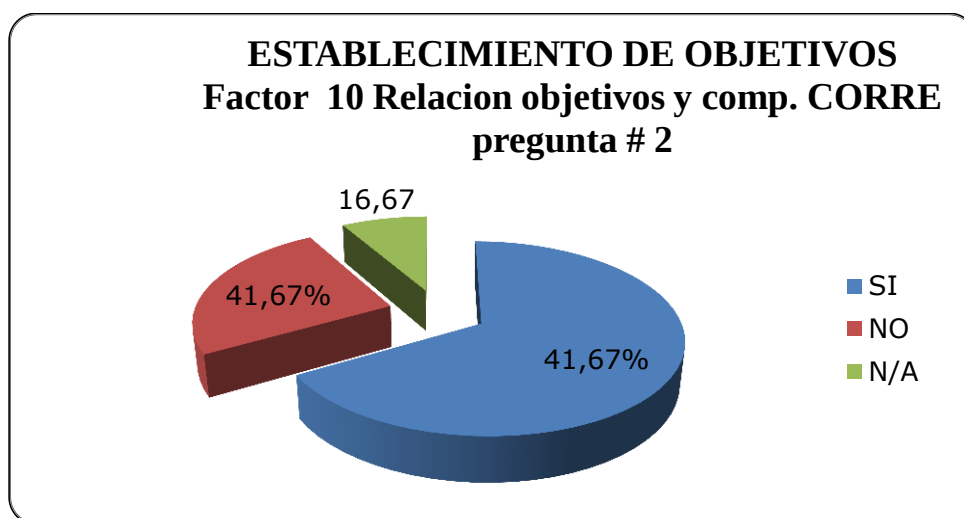
Factor 4 - pregunta 2. ¿Existen manuales de procesos?

En el grafico 3 observamos que para el 75% de los encuestados existe manual de procesos, pero cuando se pidió los manuales para su revisión y análisis se pudo determinar que la empresa tiene definida la autoridad asignada y la responsabilidad asumida por los empleados y mantiene de forma expresa, normas y procedimientos relacionados con el control y descripción del puesto de trabajo. Actualmente la empresa tiene procesos relacionados a la ISO 9001 que en forma genérica describe lo que se debe desarrollar en cada área de la empresa, pero no posee manual de procesos la empresa Fibro Acero S.A.

Establecimiento de objetivos

Grafico #4

Factor 10 Relación entre objetivos y componentes de CORRE - pregunta 2



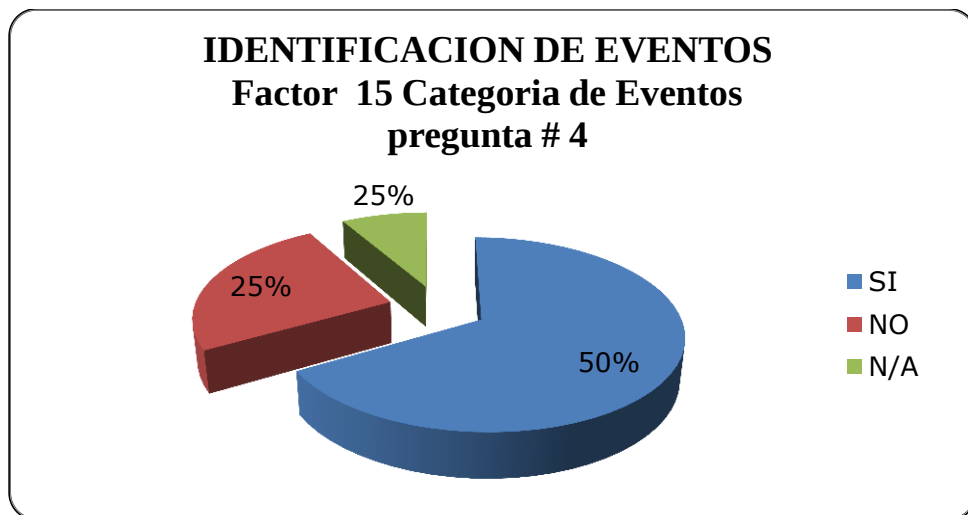
Factor 9 - pregunta 2. Existe conocimiento de los niveles de la organización, los elementos del CORRE (COSO ERM) y de los objetivos que se espera alcanzar?

En el grafico 4 observamos que para el 41,67% de los encuestados no existe y para el 16,67 % no aplica, es decir el 58,33% No responde si tiene conocimiento de los niveles de la organización, los elementos del CORRE y los Objetivos que se espera alcanzar.

Identificación de eventos

Grafico #5

Factor 15 Categoría de Eventos - pregunta 4



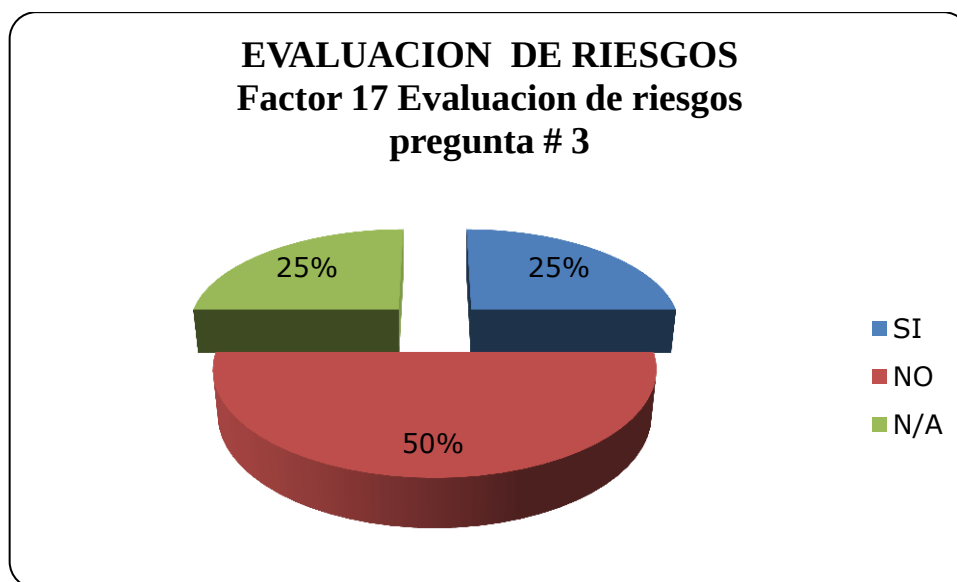
Factor 15 - pregunta 4. La empresa implanta políticas y procedimientos para informar a los servidores de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?

En el grafico 5 observamos que para el 50% de los encuestados no se implanta políticas y procedimientos para informar a los servidores las categorías de eventos y su relación con los objetivos y el 25% contesta que no aplica, es decir que solo el 25% contesta que si se implanta políticas y procedimientos que le permita informar al personal sobre la identificación de los eventos con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico, pues es de gran ayuda en el momento de cambiar estrategias, medir eficiencia en los procesos que actualmente son realizados, para poder tomar a tiempo decisiones que determinen el cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A.

Evaluación de riesgos

Grafico #6

Factor 17 Evaluación de Riesgos - pregunta 3



Factor 17 - pregunta 3. Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?

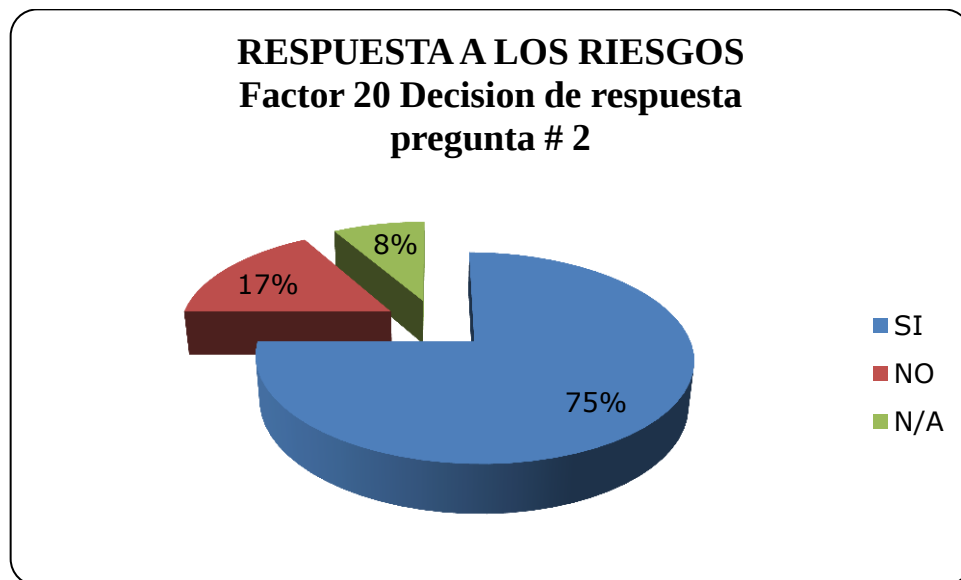
En el grafico 6 observamos que para el 50% de los encuestados no existe información de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgo y el 25% contesta que no aplica, es decir que solo el 25% contesta que si se hay un mecanismo para evaluar al riesgo con el que pueda analizar de forma clara los objetivos que pretende alcanzar con el plan estratégico.

La empresa Fibro Acero S.A. no tiene un área de administración de riesgos que determinen el cumplimiento de los objetivos perseguidos por Fibro Acero S.A.

Respuesta a los riesgos

Grafico #7

Factor 20 Respuesta a los Riesgos - pregunta 2



Factor 20 - pregunta 2. ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?

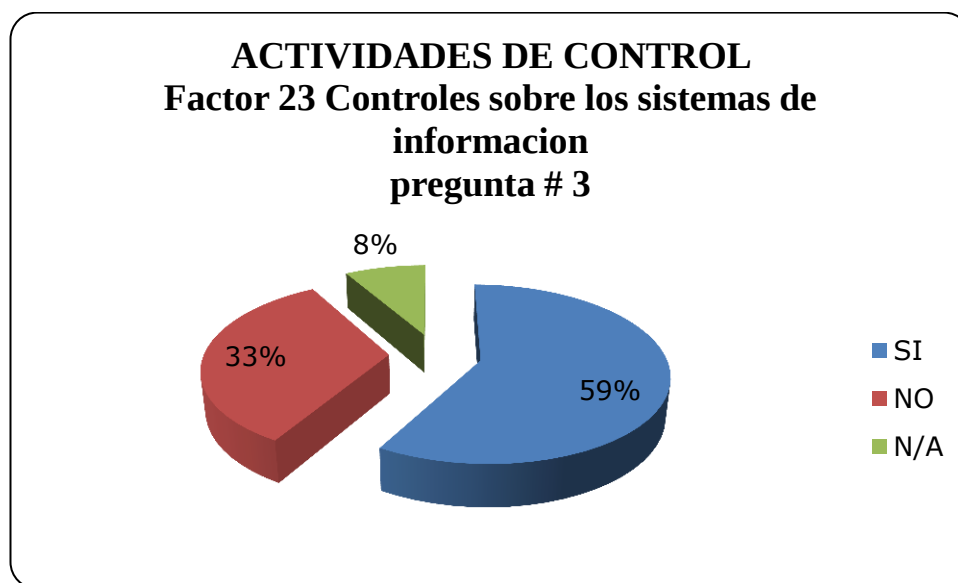
En el grafico 7 observamos que para el 75% de los encuestados si existe suficiente evidencia que respalde la toma de decisiones y el 8% contesta que no aplica, es decir que solo el 17% contesta que no hay evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones

La empresa Fibro Acero S.A. cuenta con mecanismos para la toma de decisiones y reúne evidencia suficiente que respalda la misma. Pero no posee un estudio acerca de las respuestas a los riesgos que considere los costos y beneficios, en base a la probabilidad de ocurrencia o el grado de impacto que los eventos potenciales pudieran afectar a los objetivos del negocio.

Actividades de control

Grafico #8

Factor 23 controles sobre los sistemas de información - pregunta 3



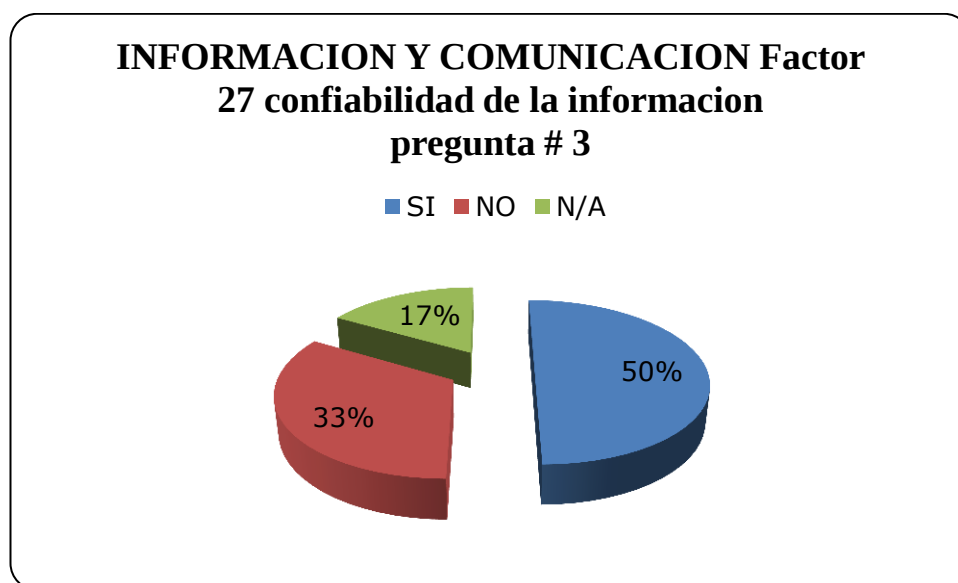
Factor 23 - pregunta 3. ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso?

En el grafico 8 observamos que para el 59% de los encuestados si actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso y el 8% contesta que no aplica, es decir que solo el 33% contesta no hay actividades de control en los sistemas de información.

Información y comunicación

Grafico #9

Factor 27 confiabilidad de la información - pregunta 3



Factor 27 - pregunta 3. La información, además de oportuna, es confiable?

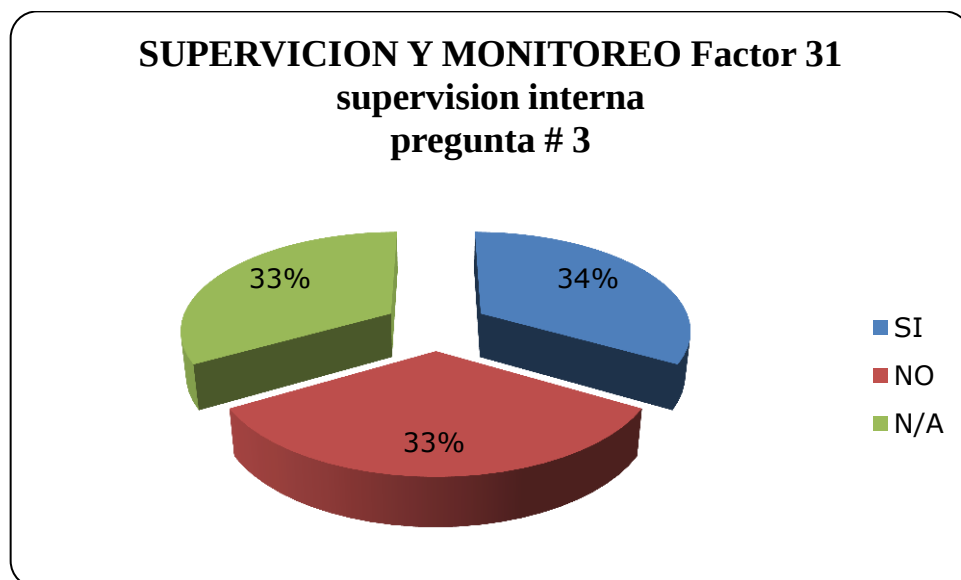
En el grafico 9 observamos que para la mitad de los encuestados la información es oportuna y confiable 8% contesta que no aplica, y solo el 33% contesta la información no es oportuna o confiable.

El cambio a un nuevo sistema informático en la empresa ha generado retraso en datos, e informes necesario para toma de decisiones.

Supervisión y monitoreo

Grafico #10

Factor 31 Supervisión interna - pregunta 3



Factor 31 - pregunta 3. Además de la supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE (COSO ERM) se han ejecutado por la Unidad de Auditoría Interna, como asesoría a la Gerencia? En el grafico 10 observamos que para el 34% de los encuestados contesta que si el 33% contesta que no aplica, y el 33% contesta que no se ha realizado

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-01

| FIBRO ACERO S.A.                          |                                                                                                                                                                   |  |  |       |    |     |      |     |     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------|----|-----|------|-----|-----|
| Evaluación Control Interno por Componente |                                                                                                                                                                   |  |  |       |    |     |      |     |     |
| COMPONENTE: OPERACIONES                   |                                                                                                                                                                   |  |  |       |    |     |      |     |     |
| SUBCOMPONENTE: BODEGA MATERIA PRIMA       |                                                                                                                                                                   |  |  |       |    |     |      |     |     |
| CUESTIONARIO No 2                         |                                                                                                                                                                   |  |  |       |    |     |      |     |     |
|                                           |                                                                                                                                                                   |  |  | TOTAL |    |     |      |     |     |
| DETALLE                                   |                                                                                                                                                                   |  |  | SI    | NO | N/A | SI   | NO  | N/A |
| 1                                         | ¿Ingresan a bodega todas las materia primas adquiridas?.                                                                                                          |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 2                                         | ¿Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega?                                                                                                    |  |  | 1     | 3  | 0   | 25%  | 75% | 0%  |
| 3                                         | ¿Están las existencias custodiadas en areas bajo llave y se permite el acceso solo al personal autorizado?                                                        |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 4                                         | Existe canal de informacion y comunicacion claro entre sus superiores y subordinados                                                                              |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 5                                         | La informacion que genera su departamento es oportuna para la toma de deciciones por parte de administracion?                                                     |  |  | 1     | 0  | 3   | 25%  | 0%  | 75% |
| 6                                         | Usted esta informado de las actividades que debe realizar para cumplir con el cargo que la empresa le ha asignado.                                                |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 7                                         | ¿Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega por la custodia de las existencias?                                            |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 8                                         | ¿Se lleva un registro de inventario continuo, tanto en cantidades como en valores?                                                                                |  |  | 3     | 0  | 1   | 75%  | 0%  | 25% |
| 9                                         | ¿Se controla el movimiento de existencias mediante el uso de documentos prenumerados, aprobadas por funcionarios responsables y firmados por quienes los reciben? |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 10                                        | ¿Verifican los encargados de bodega las cantidades recibidas contra los documentos de ingresos a bodega ?                                                         |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 11                                        | Existe un proceso claro para la recepcion de materiales que determine el tiempo maximo para la revision y los responsables de los mismos.                         |  |  | 4     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |

| DETALLE |                                                                                                                                                       | SI | NO | N/A | SI   | NO | N/A |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----|------|----|-----|
| 12      | Se verifican las cantidades trasladadas de una Bodega a otra con los documentos que respaldan el movimiento y existe responsable del traslado?        | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 13      | ¿Están aseguradas las existencias y vigentes las pólizas correspondientes?                                                                            | 1  | 0  | 3   | 25%  | 0% | 75% |
| 14      | ¿Están protegidas las existencias contra el deterioro físico?                                                                                         | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 15      | ¿Se lleva un adecuado control de las existencias a fin de no tener volúmenes inadecuados que permitan que éstas se vuelvan obsoletas o se deterioren? | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 16      | ¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado?                                                         | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 17      | ¿Aprueba un funcionario responsable el retiro de existencias por anticuadas, inservibles o deterioradas?                                              | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 18      | Existen normas de seguridad para la custodia de materiales peligrosos                                                                                 | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 19      | Se llevan controles preventivos para verificar que las normas de seguridad se cumplan                                                                 | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 20      | ¿Se efectúan tomas físicas de inventarios al cierre de cada período y se comparan con el registro permanente?                                         | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 21      | ¿Se aclaran y se concilian correctamente las diferencias de Inventario?                                                                               | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 22      | ¿Existen metas de cumplimiento que se deban cumplir para el área o departamento de operaciones?                                                       | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 23      | Son claros los objetivos que se deben lograr?                                                                                                         | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 24      | los procedimientos realizados están debidamente evaluados?                                                                                            | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 25      | El sistema informático de la empresa tiene la cantidad correcta de inventario que custodia.                                                           | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 26      | Se registra en los ingresos y egresos de materiales los datos que identifican al producto tanto en calidad y cantidad.                                | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 27      | Se cumple efectivamente con las normas establecidas para el manejo de materiales peligrosos.                                                          | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |
| 28      | El personal está capacitado para el manejo de materiales peligrosos                                                                                   | 4  | 0  | 0   | 100% | 0% | 0%  |

PAPEL DE TRABAJO No.CIB- 02

Resumen cuestionario no. 2

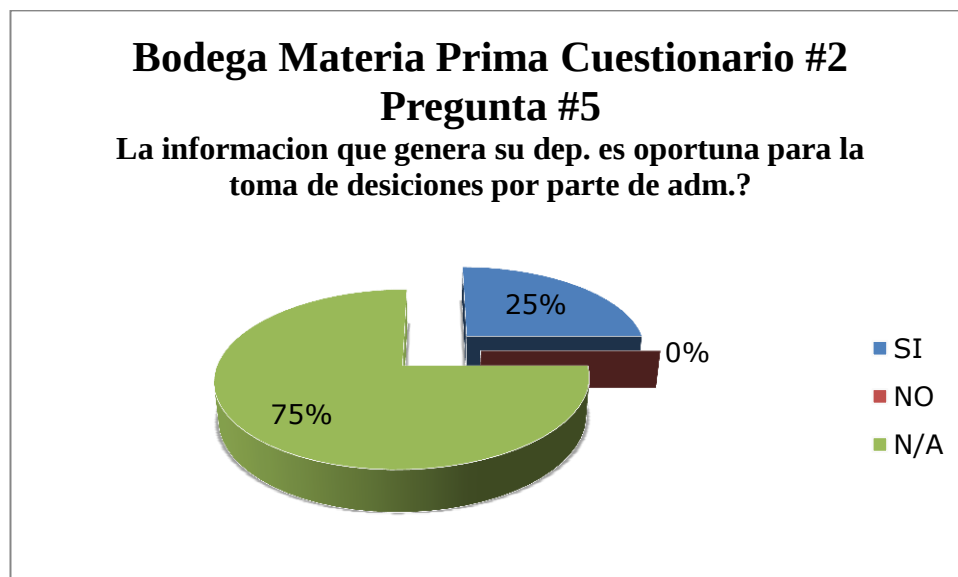
Encuesta realizada al personal de Bodega de materia prima

Preguntas Cerradas

1. Si
2. No
3. No Aplica

Grafico 1

Cuestionario # 2 pregunta 5



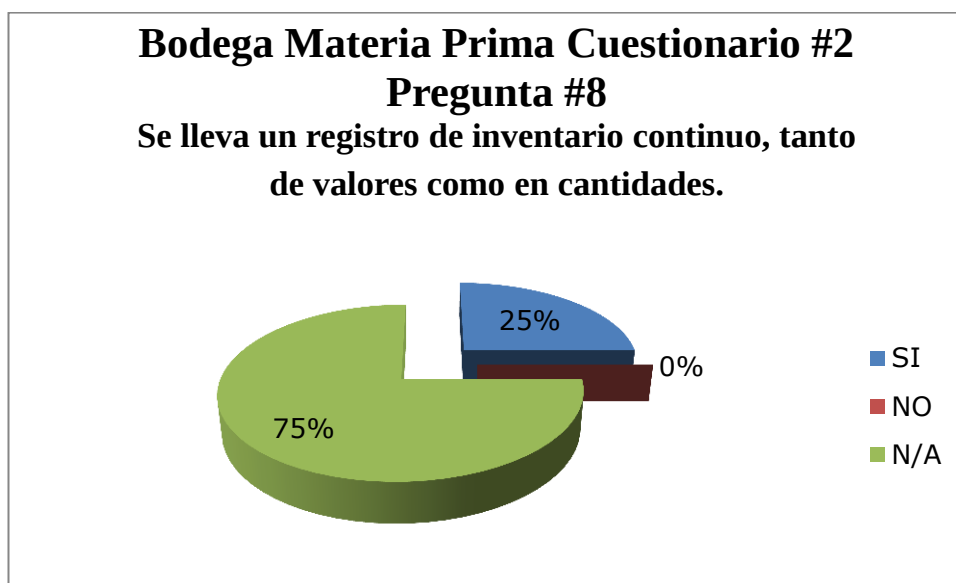
En el grafico 1 observamos que solo para el 25% de encuestados la información que genera bodega de materia prima es oportuna para tomar decisiones por parte de administración, mientras que el 75% de los encuestados contesta no aplica.

La respuesta de no aplica se utiliza cuando no tiene conocimiento de la pregunta y no pueden responder si o no.

Se evidencia que el canal de comunicación tiene falta de eficiencia.

Grafico 2

Cuestionario #2 pregunta 8



En el grafico 8 observamos que el 75% (3/4 personas) de los encuestados responde no aplica y anotan en observaciones que solo es en cantidad y solo el 25% (1/4 personas) responde si se lleva un registro de inventario continuo, tanto en cantidades como en valores. El resultado de esta pregunta revela que para el 75% de los encuestados el inventario de la empresa solo registra las cantidades de materiales adquiridos por la empresa.

Se puede obtener las siguientes observaciones con el resultado de esta pregunta

- 1.- El personal de bodega de materia prima desconoce lo que el sistema registra.
- 2.- Los asistentes de bodega tienen el mismo cargo dentro de la empresa pero no realizan las mismas funciones o no tiene los mismos conocimientos para el cargo.

## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-03

| FIBRO ACERO S.A.                           |                                                                                                                                                                   |    |    |      |       |        |        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------|-------|--------|--------|
| Evaluación Control Interno por Componente  |                                                                                                                                                                   |    |    |      |       |        |        |
| COMPONENTE: OPERACIONES                    |                                                                                                                                                                   |    |    |      |       |        |        |
| SUBCOMPONENTE: BODEGA PRODUCTOS TERMINADOS |                                                                                                                                                                   |    |    |      |       |        |        |
| CUESTIONARIO No. 3                         |                                                                                                                                                                   |    |    |      |       |        |        |
|                                            |                                                                                                                                                                   |    |    |      | TOTAL |        |        |
| DETALLE                                    |                                                                                                                                                                   | SI | NO | N.A. | SI    | NO     | N/A    |
| 1                                          | ¿Ingresan a bodega todas las mercaderías producidas?                                                                                                              | 9  | 0  | 0    | 100%  | 0,00%  | 0,00%  |
| 2                                          | Ha sucedido en el pasado que Productos terminados se trasladan directamente al lugar donde disponga el cliente sin ingresar por bodega?                           | 2  | 7  | 0    | 22%   | 77,78% | 0,00%  |
| 3                                          | Existe canal de informacion y comunicacion claro entre sus superiores y subordinados                                                                              | 5  | 3  | 1    | 56%   | 33,33% | 11,11% |
| 4                                          | La informacion que genera su departamento es oportuna para la toma de deciciones por parte de administracion?                                                     | 9  | 0  | 0    | 100%  | 0,00%  | 0,00%  |
| 5                                          | Usted esta informado de las actividades que debe realizar para cumplir con el cargo que la empresa le ha asignado.                                                | 9  | 0  | 0    | 100%  | 0,00%  | 0,00%  |
| 6                                          | ¿Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega?                                                                                                    | 0  | 7  | 2    | 0%    | 77,78% | 22,22% |
| 7                                          | ¿Están las existencias custodiadas en areas bajo llave y se permite el acceso solo al personal autorizado?                                                        | 9  | 0  | 0    | 100%  | 0,00%  | 0,00%  |
| 8                                          | ¿Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega por la custodia de las existencias?                                            | 8  | 1  | 0    | 89%   | 11,11% | 0,00%  |
| 9                                          | ¿Se lleva un registro de inventario perpetuo, tanto en cantidades como en valores?                                                                                | 7  | 0  | 2    | 78%   | 0,00%  | 22,22% |
| 10                                         | ¿Se controla el movimiento de existencias mediante el uso de documentos prenumerados, aprobadas por funcionarios responsables y firmados por quienes los reciben? | 7  | 1  | 1    | 78%   | 11,11% | 11,11% |
| 11                                         | Existe un proceso claro para la recepcion de productos terminados que determine el tiempo maximo para la revision y los responsables de los mismos.               | 7  | 1  | 1    | 78%   | 11,11% | 11,11% |

|    |                                                                                                                                                                                           |   |   |   |      |        |        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|------|--------|--------|
| 12 | ¿Verifican los encargados de bodega las cantidades recibidas de producción?                                                                                                               | 8 | 0 | 1 | 89%  | 0,00%  | 11,11% |
| 13 | ¿A todos los ingresos de productos terminados a bodega, se les elabora una nota de entrada/ingreso?                                                                                       | 7 | 2 | 0 | 78%  | 22,22% | 0,00%  |
| 14 | ¿La salida de productos terminados es mediante la presentación de egreso de bodega debidamente firmadas, y en las que se establezca con claridad el destino de los productos solicitados? | 9 | 0 | 0 | 100% | 0,00%  | 0,00%  |
| 15 | ¿Están aseguradas las existencias y vigentes las pólizas correspondientes?                                                                                                                | 8 | 0 | 1 | 89%  | 0,00%  | 11,11% |
| 16 | El área física destinada para la custodia de productos terminados se encuentra en buen estado                                                                                             | 7 | 2 | 0 | 78%  | 22,22% | 0,00%  |
| 17 | ¿Están protegidas las existencias contra el deterioro físico?                                                                                                                             | 6 | 3 | 0 | 67%  | 33,33% | 0,00%  |
| 18 | ¿Existen políticas establecidas para dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado?                                                                                             | 7 | 1 | 1 | 78%  | 11,11% | 11,11% |
| 19 | ¿Aprueba un funcionario responsable el retiro de existencias por anticuadas, inservibles o deterioradas?                                                                                  | 7 | 2 | 0 | 78%  | 22,22% | 0,00%  |
| 20 | ¿Se lleva un adecuado control de las existencias a fin de no tener volúmenes inadecuados que permitan que éstas se vuelvan obsoletas o se deterioren?                                     | 7 | 1 | 1 | 78%  | 11,11% | 11,11% |
| 21 | El sistema informático de la empresa tiene la cantidad correcta de inventario que custodia.                                                                                               | 7 | 0 | 2 | 78%  | 0,00%  | 22,22% |
| 22 | ¿Se efectúan tomas físicas de inventarios al cierre de cada período y se comparan con el registro permanente?                                                                             | 8 | 1 | 0 | 89%  | 11,11% | 0,00%  |
| 23 | ¿Se aclaran y se concilian correctamente las diferencias de inventario?                                                                                                                   | 7 | 2 | 0 | 78%  | 22,22% | 0,00%  |
| 24 | Se registra en los ingresos y egresos de productos terminados los datos que identifican al producto tanto en calidad y cantidad.                                                          | 9 | 0 | 0 | 100% | 0,00%  | 0,00%  |
| 25 | Existe un control periódico de los productos que se encuentren en deterioro?                                                                                                              | 6 | 1 | 2 | 67%  | 11,11% | 22,22% |
| 26 | Se verifican las cantidades trasladadas de una Bodega a otra con los documentos que respaldan el movimiento y existe responsable del traslado?                                            | 7 | 1 | 1 | 78%  | 11,11% | 11,11% |

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-04

Resumen de cuestionario # 3

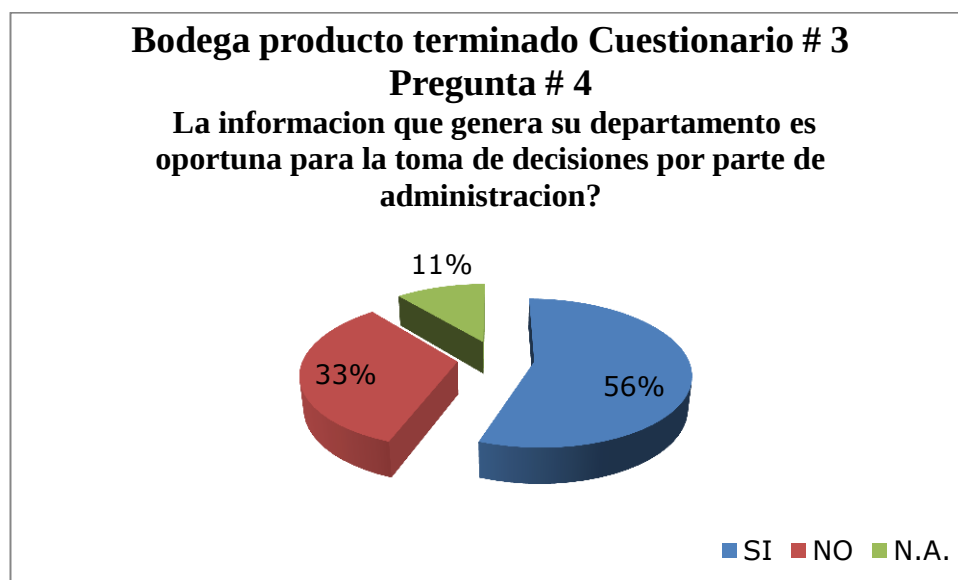
Encuesta realizada al personal de Bodega de producto terminado.

Preguntas Cerradas

1. Si
2. No
3. No Aplica

Grafico 1

Cuestionario #3 pregunta 4



En el grafico 1 observamos que el 56% (5/9 personas) de los encuestados responde que si es oportuna la información que genera su dep. el 33% (3/9 personas) responden que no generan información oportuna, y el 11% (1/9 personas) responde no aplica la pregunta. Se concluye que para el 44% (4/9 personas) su respuesta no fue positiva, no tiene conocimiento si la información que genera bodega de materia prima es oportuna para la toma de decisiones por parte de administración. Se evidencia que el canal de comunicación tiene falta de eficiencia.

## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-05

| FIBRO ACERO S.A.                          |                                                                                                                                                                             |  |  |       |    |     |      |     |     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------|----|-----|------|-----|-----|
| Evaluación Control Interno por Componente |                                                                                                                                                                             |  |  |       |    |     |      |     |     |
| COMPONENTE: PRODUCCION                    |                                                                                                                                                                             |  |  |       |    |     |      |     |     |
| CUESTIONARIO No 4                         |                                                                                                                                                                             |  |  | TOTAL |    |     |      |     |     |
|                                           |                                                                                                                                                                             |  |  |       |    |     |      |     |     |
| DETALLE                                   |                                                                                                                                                                             |  |  | SI    | NO | N/A | SI   | NO  | N/A |
| 1                                         | Existe canal de información y comunicación claro entre bodega y producción                                                                                                  |  |  | 2     | 3  | 0   | 40%  | 60% | 0%  |
| 2                                         | La información que genera bodega es oportuna para las actividades producción                                                                                                |  |  | 3     | 2  | 0   | 60%  | 40% | 0%  |
| 3                                         | los documentos que bodega entrega a producción registra la información correcta de materiales entregados                                                                    |  |  | 1     | 3  | 1   | 20%  | 60% | 20% |
| 4                                         | Existe un proceso claro entre bodega y producción para la recepción de materiales de bodega como también los responsables de los mismos.                                    |  |  | 2     | 3  | 0   | 40%  | 60% | 0%  |
| 5                                         | la entrega de materiales a producción es oportuna correcta y eficiente                                                                                                      |  |  | 0     | 3  | 2   | 0%   | 60% | 40% |
| 6                                         | considera usted que el personal de bodega necesita mejorar los procesos que realiza para la entrega de materiales a producción                                              |  |  | 5     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |
| 7                                         | El sistema informático de la empresa es eficiente y oportuno para los procesos que realiza.                                                                                 |  |  | 2     | 2  | 1   | 40%  | 40% | 20% |
| 8                                         | Existe un trato cordial entre el personal de bodega y producción.                                                                                                           |  |  | 2     | 2  | 1   | 40%  | 40% | 20% |
| 9                                         | El movimiento de materiales a producción es mediante el uso de documentos prenumerados, aprobadas por funcionarios responsables y firmados por quienes realizan la entrega? |  |  | 5     | 0  | 0   | 100% | 0%  | 0%  |

|    |                                                                                                                                                      |   |   |   |     |     |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-----|----|
| 10 | Se verifican las cantidades trasladadas de una bodega a producción con los documentos que respaldan el movimiento y existe responsable del traslado? | 3 | 2 | 0 | 60% | 40% | 0% |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-----|----|

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-06

Resumen de cuestionario # 4

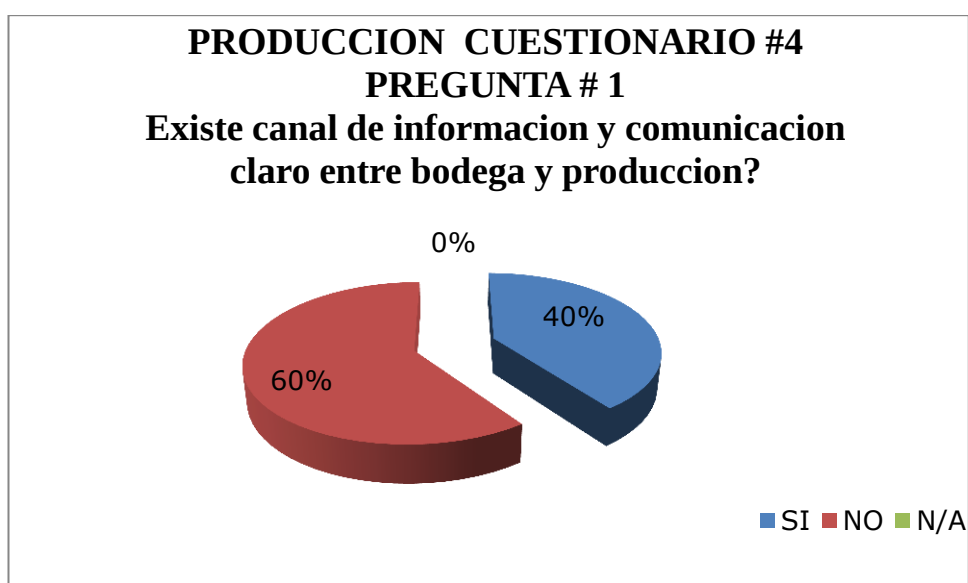
Encuesta realizada al personal de Producción.

Preguntas Cerradas

1. Si
2. No
3. No Aplica

Grafico 1

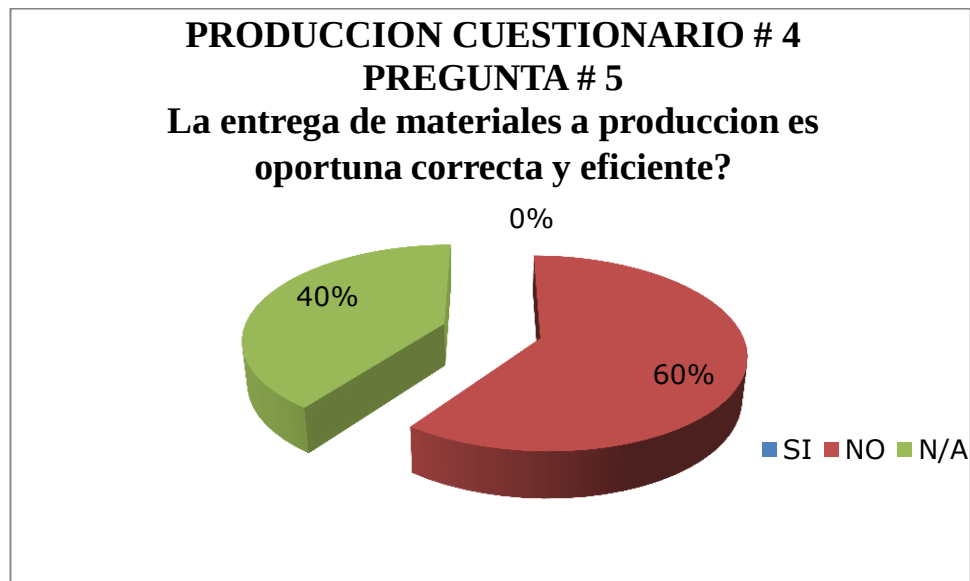
Cuestionario # 4 pregunta 1



En el grafico 1 se observa que para el 40% (2/5 personas) encuestadas Si existe un canal de información y comunicación claro entre bodega y producción y para el 60% (3/5 personas) NO existe.

Grafico 2

Cuestionario # 4 pregunta 5



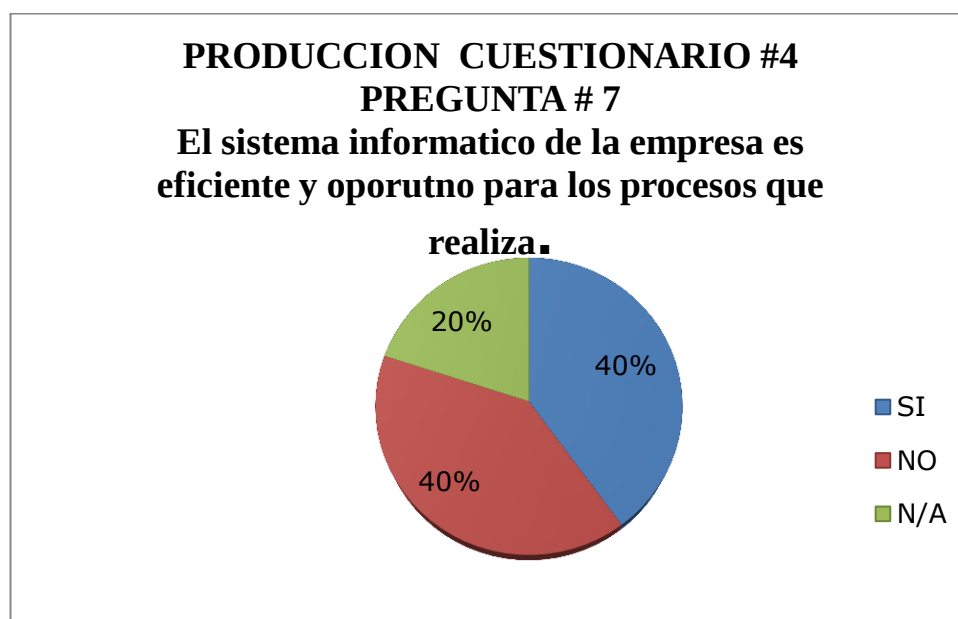
En el grafico 2 el 60% (3/5 personas) contesta que NO se entrega materiales a producción oportuna correcta y eficiente y el 40% (2/5 personas) contestan no aplica. Debo anotar que nadie de los encuestados contesto que SI a esta pregunta.

En la pregunta 6 del mismo cuestionario el 100% (5/5 personas) contestan que SI a la pregunta que ¿considera usted que el personal de bodega necesita mejorar los procesos que realiza para la entrega de materiales a producción?

Estas dos preguntas tienen relación directa pues si la entrega de materiales no es oportuna correcta y eficiente necesita bodega mejorar los procesos de entrega de materiales a producción.

Cuestionario #4 pregunta 7

Grafico 12



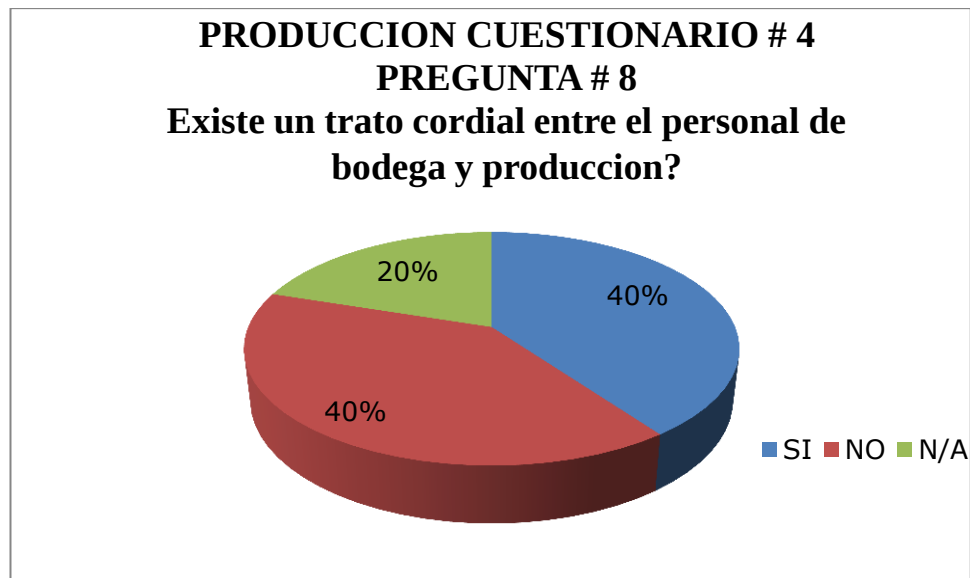
Cuestionario # 4 pregunta 7

El sistema informático de la empresa es eficiente y oportuno para los procesos que realiza?

En el grafico 12 podemos observar que el 40% (2/5 personas) contestan que el sistema informático de la empresa es eficiente y oportuno para los procesos que realiza, para el otro 40% (2/5 personas) contesta que no es eficiente y oportuno y para el 20% (1/5 personas) esta pregunta no aplica. El cambio al nuevo sistema informático ha provocado retraso en los informes que debe generar cada área de la empresa.

Cuestionario #4 pregunta 8

Grafico 13



Cuestionario #4 pregunta 8

Existe un trato cordial entre el personal de bodega y producción?

En el grafico 13 se observa que para el 40% (2/5 personas) SI existe un trato cordial entre el personal de bodega y producción, para el otro 40% (2/5 personas) No existe un trato cordial y para el 20% (1/5 personas) no aplica.

Para el 60% de los encuestados su respuesta no fue positiva.

## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-07

| <b>FIBRO ACERO S.A.</b>                          |                                                                                                                                                                            |                |                |                 |           |           |            |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------|-----------|------------|
| <b>Evaluación Control Interno por Componente</b> |                                                                                                                                                                            |                |                |                 |           |           |            |
| <b>COMPONENTE: COMPRAS</b>                       |                                                                                                                                                                            |                |                |                 |           |           |            |
| <b>CUESTIONARIO No 5</b>                         |                                                                                                                                                                            |                |                |                 |           |           |            |
|                                                  |                                                                                                                                                                            |                |                |                 |           |           |            |
| <b>DETALLE</b>                                   |                                                                                                                                                                            | <b>TOTAL</b>   |                |                 |           |           |            |
|                                                  |                                                                                                                                                                            | <b>S<br/>I</b> | <b>N<br/>O</b> | <b>N/<br/>A</b> | <b>SI</b> | <b>NO</b> | <b>N/A</b> |
| <b>1</b>                                         | Existe canal de información y comunicación claro entre bodega y compras                                                                                                    | 1              | 3              | 0               | 25%       | 75%       | 0%         |
| <b>2</b>                                         | La información que genera bodega es oportuna para las actividades de compras.                                                                                              | 2              | 2              | 0               | 50%       | 50%       | 0%         |
| <b>3</b>                                         | los documentos que bodega entrega a compras registra la información correcta de materiales                                                                                 | 2              | 2              | 0               | 50%       | 50%       | 0%         |
| <b>4</b>                                         | Existe un proceso claro entre bodega y compras como también los responsables de los mismos.                                                                                | 3              | 1              | 0               | 75%       | 25%       | 0%         |
| <b>5</b>                                         | Bodega en la recepción de materiales que adquiere compras es oportuna, correcta y eficiente                                                                                | 3              | 0              | 1               | 75%       | 0%        | 25%        |
| <b>6</b>                                         | considera usted que el personal de bodega necesita mejorar los procesos que realiza                                                                                        | 4              | 0              | 0               | 100<br>%  | 0%        | 0%         |
| <b>7</b>                                         | El sistema informático de la empresa es eficiente y oportuno para los procesos que realiza compras.                                                                        | 0              | 4              | 0               | 0%        | 100<br>%  | 0%         |
| <b>8</b>                                         | Existe un trato cordial entre el personal de bodega y compras                                                                                                              | 4              | 0              | 0               | 100<br>%  | 0%        | 0%         |
| <b>9</b>                                         | Compras verifica que los ingresos de materiales sean mediante el uso de documentos prenumerados aprobadas por funcionarios responsables y firmados por quienes los reciben | 3              | 1              | 0               | 75%       | 25%       | 0%         |

PAPEL DE TRABAJO No. CIB- 08

Resumen cuestionario # 5

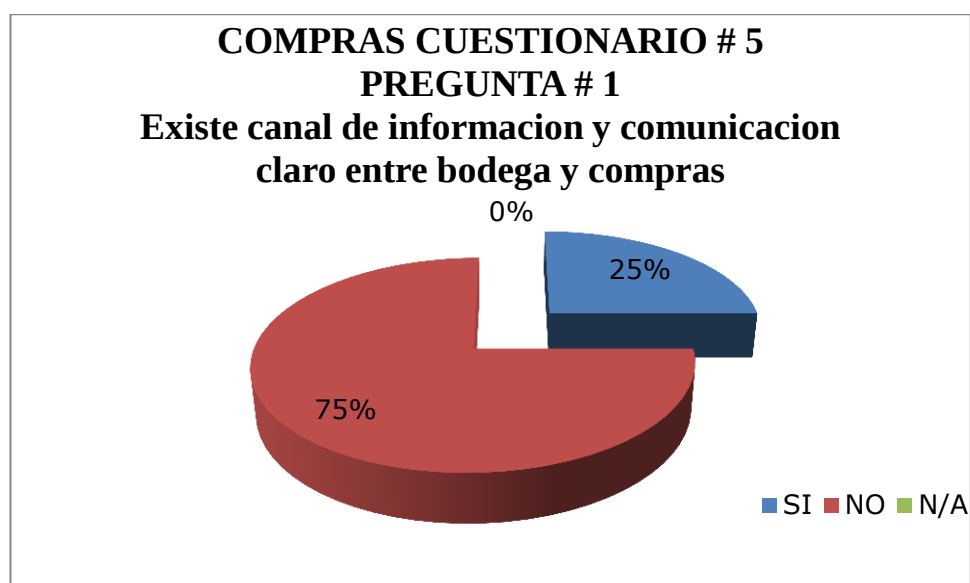
Encuesta realizada al personal de Compras.

Preguntas Cerradas

1. Si
2. No
3. No Aplica

Grafico 1

Cuestionario # 5 pregunta 1

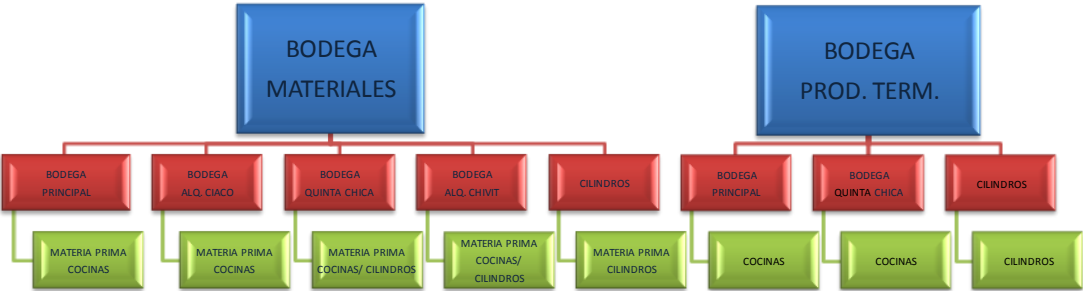


En el grafico 14 observamos que el 25% (1/4 personas) contestan que si existe canal de información y comunicación claro entre bodega y compras, para el 75% (3/4 personas) NO existe.

Cabe señalar que el cuestionario #4 realizado a producción en esta misma pregunta la respuesta del 60% fue que no existe un canal de información y comunicación claro con bodega.

FLUJOGRAMA EN LA DISTRIBUCION DE BODEGAS

**DISTRIBUCION DE BODEGAS  
EN FIBRO ACERO S.A.**



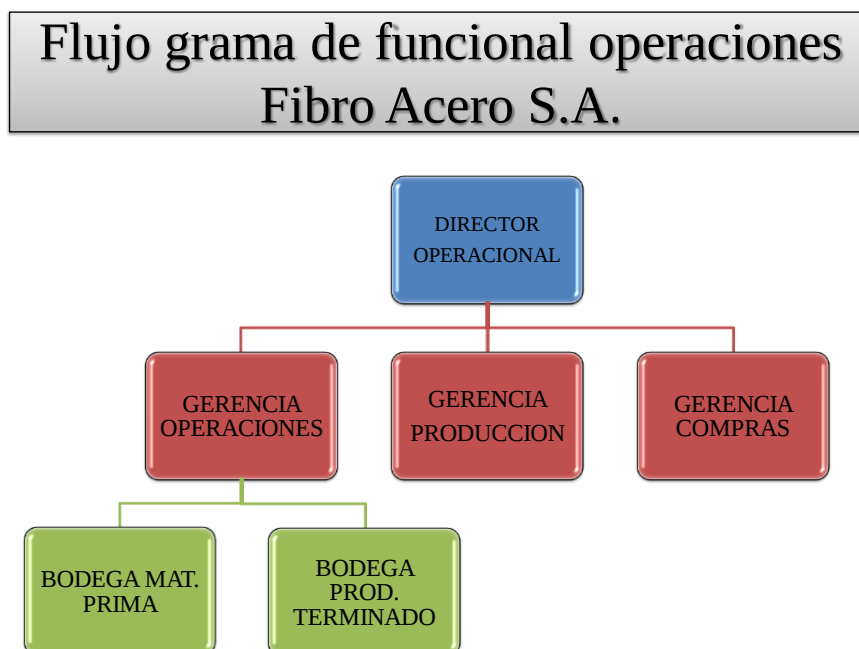
Fuente: Autora de la Tesis

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-10

Flujo grama funcional de operaciones para el análisis control interno a bodega

**En el componente bodega en orden jerárquico existen las siguientes funciones y funcionarios:**

|                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| Director operacional            | - Ing. Pablo Sacoto     |
| Gerente operaciones             | - Ing. Diego Rojas      |
| Jefe de Bodega mat. Prima       | - Sr. Wilson Torres     |
| Jefe de Bodega Prod. Terminados | - Sr. Germán Collaguazo |



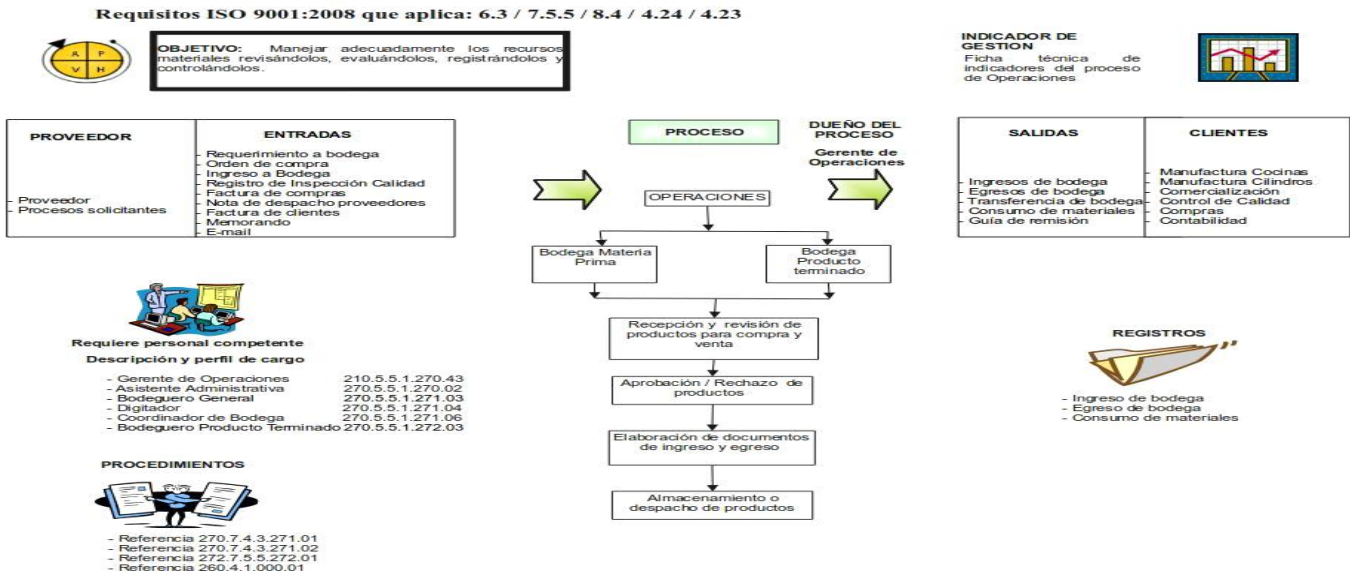
Fuente: Autora de la Tesis



Fuente: Autora de la Tesis

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-12

PROCESO OPERAIONES



HISTORIA DE LAS EDICIONES

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

PROCESO PRODUCCION DE CILINDROS



Fuente: Autora de la Tesis

# PAPEL DE TRABAJO No. CIB-14

## PROCESO PRODUCCION CILINDROS

Requisitos ISO 9001:2000 que aplica: 4.2.3 - 4.2.4 - 6.3 - 6.4 - 7.5 - 7.6 - 8.2.3 - 8.2.4 - 8.3 - 8.4 - 8.5



PROPOSITO: Elaborar cilindros que cumpla con la Norma Nacional y los requisitos especificos y acordados con el cliente.

INDICADOR DE GESTION

1. Retorno a la norma
2. Cumplimiento del programa de producción.



| PROVEEDOR:                          | ENTRADAS                        |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| LOGISTICA - INEN                    | MATERIA PRIMA CERTIFICADA       |
| LOGISTICA                           | RECIBOS                         |
| INEN - DISEÑO Y DESARROLLO          | NORMA NACIONAL                  |
| CALIDAD                             | PLANES DE INSPECCION Y CONTROL  |
| COMERCIALIZACION / GERENCIA GENERAL | PROGRAMA DE PRODUCCION          |
| GERENCIA GENERAL                    | POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD |

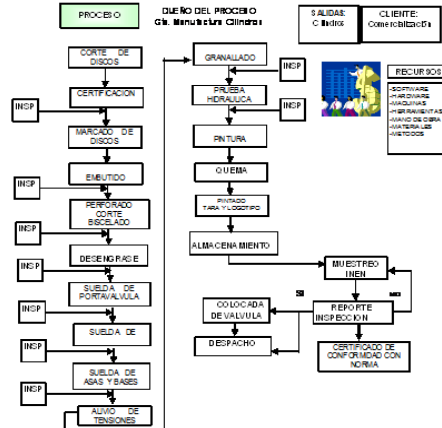
Requiere personal competente

Designación y perfil de cargo  
Sesiones o actividades  
Señala de partida (P)  
Señala de cierre (C)

Documentos y registros



- Referirse al listado maestro: 300-1.2-300-01



Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

\

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-15

**PROCESO OPERATIVO BODEGAS  
FIBRO ACERO S.A.**



Fuente: Autora de la Tesis

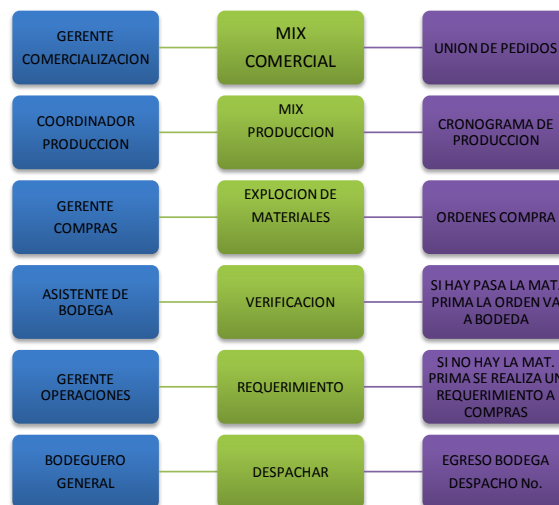


Fuente: Autora de la Tesis



Fuente: Autora de la Tesis

## FLUJOGRAMA FUNCIONAL PROCESO DE MATERIALES PARA PRODUCCION DE COCINAS



Fuente: Autora de la Tesis



Fuente: Autora de la Tesis



Fuente: Autora de la Tesis

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-21

| FIBRO ACERO S.A.<br>BODEGA<br>PROPUESTA DE INDICADORES 2011 |                                                           |             |          |                                                                                                                                                  |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| AREA                                                        | INDICADOR                                                 | recoleccion | revision | OBJETIVO                                                                                                                                         | META 2011 |
| Bodega materia prima                                        | Abastecimiento de materiales a la produccion de cocinas   | semanal     | mensual  | Obtener el mayor % de eficiencia en la entrega de materiales a la produccion de cocinas en relacion, en relacion al indice del periodo anterior. | 95%       |
| Bodega materia prima                                        | rotacion de Inventario                                    | mensual     | mensual  | cuantificar el tiempo que demora la inversion en inventario hasta convertirse en efectivo                                                        | 90 dias   |
| Bodega productos terminados                                 | Numero de incidentes en el manejo de productos terminados | semanal     | mensual  | Bajar numero de incidentes en el manejo de productos terminados en el proceso de bodega, en base al indice del periodo anterior.                 | 0,40%     |
| Bodega productos terminados                                 | rotacion de Inventario                                    | mensual     | mensual  | cuantificar el tiempo que demora la inversion en inventario hasta convertirse en efectivo                                                        | 25 dias   |

Fuente: Autora de la Tesis

## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-22

## Registro de ingreso mercadería

FIBROACERO S.A. 2011  
P. INDUSTRIAL OCTAVIO CHACON  
CUENCA

Tlf: 072-806828  
Fax: 072-860791  
RUC: 0190057127001

CONCEPTO: RO-00007721

FECHA: 2011-07-27 11:31:00  
PARTNER: ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA  
MONEDA: USD  
CREDITO: 11,038.950000

FECHA VENCIMIENTO: 2011-07-27  
COMPROBANTE: RO-000077214  
FACTURA: 003-002-64604

| CLASE                   | PRODUCTO                                          | BODEGA                    | CANTIDAD        | COSTO        | VALOR                   | L |
|-------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|-----------------|--------------|-------------------------|---|
| 103                     | PO:[VAR0007] VARILLA REDONDA 5.5<br>MM X 5.90 MTS |                           | 10,000.00<br>00 | 0.994500     | 9,945.000000            | L |
|                         |                                                   |                           |                 |              | Subtotal: 9,945.000000  |   |
|                         |                                                   |                           |                 |              | % Descuento: 0.000000   |   |
|                         |                                                   |                           |                 |              | Impuestos: 1,193.400000 |   |
|                         |                                                   |                           |                 |              | Total: 11,138.400000    |   |
|                         |                                                   |                           |                 |              | 0                       |   |
| AREVALO AVILA ANA LUCIA |                                                   | REVISADO POR CONTABILIDAD | AUDITOR INTERNO | APROBADO POR |                         |   |

FIBROACERO S.A. 2011  
P. INDUSTRIAL OCTAVIO CHACON  
CUENCA

Tlf: 072-806828  
Fax: 072-860791  
RUC: 0190057127001  
CONCEPTO: RFC-005762  
RO-00007721

FECHA: 2011-08-05  
BENEFICIARIO: ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA  
VALOR: 11138.40  
CONCEPTO: IB-11-0012538

| CUENTA        | DESCRIPCION                                               | DEBITO   | CREDITO  |
|---------------|-----------------------------------------------------------|----------|----------|
| 211010010002  | Proveedores Nacionales                                    |          | 11,038.9 |
| 112010050005  | IVA Pagado Anticipado 12%                                 | 1,193.40 |          |
| 211010060003  | Retenciones en la Fuente del Impto. a la Renta (Terceros) |          | 99.4     |
| 113020010001  | Compras Locales por liquidar                              | 9,945.00 |          |
| 5 Registro(s) | TOTAL                                                     | 11138.40 | 11138.4  |

AREVALO AVILA ANA LUCIA REVISADO POR CONTABILIDAD AUDITOR INTERNO APROBADO POR RECIBI CONFORME Cti

ALÓAG - PLANTA  
Via Alóag Santo Domingo Km. 1 1/2  
PBX (593 2) 396 8100  
Fax(593 2) 396 8138 -1 - 2

CUENCA  
Panamericana Norte Km. 13 1/2  
Telefax: (593-7) 249 0042 / 249 0044  
249 0052

SANTO DOMINGO  
Km. 7 Vía a Guirindé  
Telf: (593 2) 274 4146 / 396 8190  
396 8191 Cel: 095 650 931

LOJA  
Via Catamayo, Belén km. 2 1/2  
Sector El Belén  
Telf: (593 7) 3026 329 / 3026 33

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-23

Factura de proveedor de Fibro Acero S.A.

ECUADOR CA ADELCA.

RUC 1790004724001  
CONTRIBUYENTE ESPECIAL  
(Resolución 5368-junio 2,1995)



FACTURA No. 003-002-64604  
AUTORIZACION SRI No. 110886887  
Válido hasta: 30 de Noviembre del 2011  
Lugar y Fecha de emisión  
Cuenca, 27 de Julio del 2011  
Fecha Aut.: 8 de Noviembre del 2010

Cliente : FIBRO ACERO S.A.  
Código : A10006163 Telef : 2806-828  
RUC : 0190057127001

Dirección(factura): PARQUE INDUSTRIAL MACHANGARA  
Dirección entrega : PARQUE INDUSTRIAL MACHANGARA  
Ciudad entrega : CUENCA

Ciudad: CUENCA

Ref.Cli:o/c 0009067

|                   |                 |                           |                        |
|-------------------|-----------------|---------------------------|------------------------|
| Asesor Comercial: | PERALTA RAUL    | Flete Cia : 0.00555       | Orden Venta: C41065824 |
| Cond. de Pago :   | Crédito 45 días | G.Remisión: 003-002-64604 | Carga : CAR550903      |

| CODIGO            | DESCRIPCION                | CANTIDAD | PESO KG   | PRECIO BRUTO UNI | DSCTO % | PRECIO NETO UNI. | VALOR TOTAL | IVA |
|-------------------|----------------------------|----------|-----------|------------------|---------|------------------|-------------|-----|
| 3T1VAL-05.5X5.9-F | VARILLA LISA 5.5X5.9 A50 F | 100000   | 11030.00  | 1.1700           | 15.00   | 0.9945           | 9945.00     | 12% |
|                   | SUMAN:                     | 10000    | 11030.000 |                  |         |                  | 9945.00     |     |

DOCE ENERO 2011  
COMPROBADO  
FIRMA: [Firma]

|      |      |       |               |               |          |
|------|------|-------|---------------|---------------|----------|
| P.A. | FUE# | DAFE: | PB: 11030.000 | SubTotal 12%: | 11700.00 |
|      |      |       |               | SubTotal: 0%: | 0.00     |
|      |      |       |               | Descuento :   | 1755.00  |
|      |      |       |               | SubTotal :    | 9945.00  |
|      |      |       |               | IVA 12% :     | 1193.40  |
|      |      |       |               | Valor Total : | 11138.40 |

DEBO Y PAGARE incondicionalmente a la orden de ACERIA DEL ECUADOR C.A. el valor total expresado en este documento más el máximo interés legal por mora, vigente en el Sistema Financiero Nacional, desde la fecha de vencimiento, SIN PROTESTO exímese de presentación para el pago así como de aviso por falta de estos hechos. Renuncio fuero y domicilio y me someto a los jueces competentes de la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, y al trámite verbal sumario o ejecutivo a elección de ACERIA DEL ECUADOR C.A. o de sus cesionarios. Acepto que ACERIA DEL ECUADOR C.A. ceda y transfiera en cualquier momento los derechos que empan de la presente factura-pagaré sin que sea necesaria notificación alguna ni nueva aceptación de mi parte. Suscribo el presente pagaré en conformidad con todos sus términos. Fecha ut. supra.

Por disposición legal, autorizo que se reporte a la Central de Riesgos sobre el cumplimiento o incumplimiento en el pago de esta factura.

p. ACERIA DEL ECUADOR Aut. Salida      ACEPTADA FIRMA DEL CLIENTE      TRANSPORTISTA

ADQUIRIENTE (Original)

www.adelca.com

MATRIZ CUMBAYÁ  
Calle del Establo lote 50 y del Charro  
Edificio Site Center Cumbayá  
Torre 1 Piso 1 Oficina 108  
Telf: (593 2) 380 1321

ALÓAG - PLANTA  
Via Alóag Santo Domingo Km. 1 1/2  
PBX (593 2) 396 8100  
Fax (593 2) 396 8138 -1 - 2

GUAYAQUIL  
Km 10 1/2 Via a Daule.  
Telf: (593 4) 2113 466 / 2113 952  
2113 982  
Casilla: 09-04-129

CUENCA  
Panamericana Norte Km. 13 1/2  
Telefax: (593-7) 249 0042 / 249 0044  
249 0052

PORTOVIEJO  
Via Portoviejo - Manta San Gregorio  
Parque Industrial Eloy Alfaro S/N  
Telf: (593 5) 293 2595 / 293 2526  
Cel: 098 021 159 / 092 002 990

SANTO DOMINGO  
Km. 7 Via a Guinindá  
Telf: (593 2) 274 4146 / 396 8190  
396 8191 Cel: 095 650 931

AMBATO  
Samanga Panamericana Norte S/N  
Telf: (593 3) 245 1547 / 245 2791  
285 5936 Cel: 092 002 561

LOJA  
Via Catamayo Belén km. 2 1/2  
Sector El Belén  
Telf: (593 7) 3026 329 / 3026 328

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-24

Orden de pedido



CODIGO 252-04

Nota de Pedido a Bodega  
Nro. Entrega IB-11-0012538  
Estado: realizado  
Fecha: 27/07/2011 11:31:00

Sírvase despachar lo siguiente:

| CODIGO  | Cantidad    | Unidad | DESCRIPCION                       | DESTINO                   |
|---------|-------------|--------|-----------------------------------|---------------------------|
| VAR0007 | 10,000.0000 | UN     | VARILLA REDONDA 5.5 MM X 5.90 MTS | MATERIALES -<br>PRINCIPAL |

OBSERVACIONES

|                 |        |       |           |
|-----------------|--------|-------|-----------|
|                 |        |       |           |
| RECIBI CONFORME |        |       |           |
| APROBADO        | NOMBRE | FIRMA | ENTREGADO |

BODEGA MATERIA PRIMA 2: 2011-08-03 17:34:43

Tiempo de retención: 1 año

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-25

Orden de Compra



FIBRO ACERO S.A.  
Octavio Chacón 2-141  
Cuenca - Ecuador  
Teléfono: (593) 7 2806828  
E-mail: balbornoza@ecogasecu.com  
Fax: (593) 7 2805135  
RUC: 0190057127001

Pág 1  
250-06  
Orden de compra N° OC-2011-0009067

A: ACERIA DEL ECUADOR C.A.  
ADELCA  
PANAMERICANA NORTE KM 13 1/2  
CUENCA  
Ecuador  
Tél. : 2876848 , 2876849 ,  
095653968 ,  
Fax :

Fecha de la orden: 12/07/2011

Validada por: ALBORNOZ BARRERA BEATRIZ

Fecha prevista: 27/07/2011 19:02:30

IMPORTANTE: todo envío por parte del proveedor deberá estar acompañado por la factura original en la cual deberá constar el NÚMERO DE ESTA ORDEN. Ningún cambio en los precios y condiciones será admitido sin previo consentimiento. No aceptamos sobrecargo por ningún otro concepto en las FACTURAS cubiertas por esta ORDEN DE COMPRA.  
FIBRO ACERO S.A. se reserva el derecho a rechazar cualquier envío que no cumpla con los requisitos de: CONFORMIDAD, TIEMPO DE ENTREGA Y PRECIO.  
Sirvase enviar conjuntamente con el producto sus facturas al GERENTE DE COMPRAS, cargando por separado el valor del IVA, caso contrario el producto NO SERÁ RECIBIDO.

Orden OC-2011-0009067

Descripción

[VAR0007] VARILLA REDONDA 5.5 MM X 5.90 MTS ROS-2011-0013608 TORRES TAPIA WILSON  
TEODORO OPERACIONES

| Cantidad     | Precio     | Subtotal      |
|--------------|------------|---------------|
| 10,000.00 UN | 0.960500   | 9,605.00 USD  |
|              | 2.4445     |               |
|              | Neto total | 9,605.00 USD  |
|              | Descuento: | USD           |
|              | I.V.A.     | 1,152.60 USD  |
|              | Total :    | 10,757.60 USD |

POR FIBRO ACERO S.A.

FIRMA AUTORIZADA GERENTE DE COMPRAS

Tiempo de  
retención: 1  
año  
Copia  
PROVEEDOR

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-26

## Registro de Ingreso a Bodega

FIBROACERO S.A. 2011  
P. INDUSTRIAL OCTAVIO CHACON  
CUENCA

Tlf: 072-806828  
Fax: 072-860791  
RUC: 0190057127001

CONCEPTO: RO-000077219

FECHA: 2011-07-21 16:57:00  
PARTNER: PROCESADORA VYM S.A.  
MONEDA: USD  
CREDITO: 1,298.680000

FECHA VENCIMIENTO: 2011-07-21  
COMPROBANTE: RO-000077219  
FACTURA: 001-001-3755

| CLASE                   | PRODUCTO                                     | BODEGA                    | CANTIDAD        | COSTO        | VALOR                  | UN |
|-------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|-----------------|--------------|------------------------|----|
| 350                     | PO:[BIS0001] BISAGRA PUERTA<br>HORNO DELGADA |                           | 1,000.000       | 1.209200     | 1,209.200000           | UI |
|                         |                                              |                           |                 |              | Subtotal: 1,209.200000 |    |
|                         |                                              |                           |                 |              | % Descuento: 0.000000  |    |
|                         |                                              |                           |                 |              | Impuestos: 145.100000  |    |
|                         |                                              |                           |                 |              | Total: 1,354.300000    |    |
| AREVALO AVILA ANA LUCIA |                                              | REVISADO POR CONTABILIDAD | AUDITOR INTERNO | APROBADO POR |                        |    |

FIBROACERO S.A. 2011  
P. INDUSTRIAL OCTAVIO CHACON  
CUENCA

Tlf: 072-806828  
Fax: 072-860791  
RUC: 0190057127001  
CONCEPTO: RFC-0057628  
RO-000077219

FECHA: 2011-08-05  
BENEFICIARIO: PROCESADORA VYM S.A.  
VALOR: 1354.30  
CONCEPTO: IB-11-0012247

| CUENTA                  | DESCRIPCION                                               | DEBITO                    | CREDITO             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| 211010010002            | Proveedores Nacionales                                    |                           | 1,298.68            |
| 112010050005            | IVA Pagado Anticipado 12%                                 | 145.10                    |                     |
| 211010060004            | Retenciones del IVA                                       |                           | 43.52               |
| 211010060003            | Retenciones en la Fuente del Impto. a la Renta (Terceros) |                           | 12.00               |
| 113020010001            | Compras Locales por liquidar                              | 1,209.20                  |                     |
| 6 Registro(s)           | TOTAL                                                     | 1354.30                   | 1354.30             |
| AREVALO AVILA ANA LUCIA |                                                           | REVISADO POR CONTABILIDAD | AUDITOR INTERNO     |
|                         |                                                           | APROBADO POR              | RECIBI CONFORME Cti |

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-27

Factura de proveedor de Fibro Acero S.A.

IMPRESIÓN & DISEÑO: Píezón Ludella Diego Fernando - RUC: 1710971431001 - Telefax: 3341-883 - Aut. No. 5512 - Fecha de Autorización: 10/Noviembre/2010 - Num del 301 al 420 - CADUCA: 10/NOVIEMBRE/11

**FACTURA**  
5001-001 Nº 0003755  
Aut. S.R.I.: 1108896558  
PROCESADORA VYM S.A.  
R.U.C.: 1792097215001

**VYMSA**  
R-DF-19

Procesadora de Acero Valores y Metales Mendizabal Garzón S.A.

U.C.: 0190057127001  
Dirección: Calle Industrial y Av. Octavio Chacón  
Nota de Entrega: 3862  
Orden de Compra: 383  
Guía de Remisión: 724  
Forma de Pago: CREDITO 30 DIAS

| REFERENCIA                                                                                                                                                                                           | CANTIDAD | UNIDAD | DESCRIPCION                                                                  | PRECIO UNIT.                                                                                                                     | TOTAL     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| RIC-0730F                                                                                                                                                                                            | 1000     |        | BIENES PUERTA HORNO 01 CF                                                    | 1.209.200                                                                                                                        | 1.209.200 |
| <p>El valor indicado debo y pagaré a la orden de Procesadora de Acero Valores y Metales Mendizabal Garzón S.A. en ..... días fijos. Reconozco el interés legal de mora por la ley. Sin Protesto.</p> |          |        |                                                                              | <p>Suman \$ 1.209.200<br/>Dscto. \$ 0.00<br/>Subtotal \$ 1.209.200<br/>IVA \$ 145.10<br/>Flete \$ 0.00<br/>TOTAL \$ 1.354.30</p> |           |
| <p>El Son: ..... Dólares</p>                                                                                                                                                                         |          |        |                                                                              |                                                                                                                                  |           |
| <p>Elaborado por</p>                                                                                                                                                                                 |          |        | <p>PROCESADORA DE ACERO<br/>VALORES Y METALES<br/>MENDIZABAL GARZÓN S.A.</p> | <p>Recibí Conforme</p>                                                                                                           |           |
| <p>José de la Rea Oe1-178 y Francisco García (Pan. Norte Km. 6 1/2) Telfs.: 2474-090 / 2471-065 Fax: (593-2) 2800-160<br/>P.O. Box: 17-03-722 E-mail: info@vymsa.net Quito - Ecuador</p>             |          |        |                                                                              |                                                                                                                                  |           |

Original: Cliente / Copia Verde: Emisor / Copia Rosada: Sin valor Tributario / Copia Amarilla: Sin valor Tributario

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-28

Nota de pedido



CODIGO 252-04

Nota de Pedido a Bodega  
Nro. Entrega IB-11-0012247  
Estado: realizado  
Fecha: 21/07/2011 16:57:00

Sírvase despachar lo siguiente:

| CODIGO  | Cantidad   | Unidad | DESCRIPCION                  | DESTINO                   |
|---------|------------|--------|------------------------------|---------------------------|
| BIS0001 | 1,000.0000 | UN     | BISAGRA PUERTA HORNO DELGADA | MATERIALES -<br>PRINCIPAL |

OBSERVACIONES

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

RECIBI CONFORME

| APROBADO | NOMBRE | FIRMA | ENTREGADO |
|----------|--------|-------|-----------|
|----------|--------|-------|-----------|

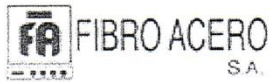
BODEGA MATERIA PRIMA 2: 2011-08-03 17:28:56

Tiempo de retención: 1 año

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-29

Orden de Compra



FIBRO ACERO S.A.  
Octavio Chacón 2-141  
Cuenca - Ecuador  
Teléfono: (593) 7 2806828  
E-mail: balbornoz@ecogasecu.com  
Fax: (593) 7 2805135  
RUC: 0190057127001

Pag 1  
250-06  
Orden de compra N° OC-2011-0008883

A: PROCESADORA VYM S.A.  
JOSE DE LA REA OE 1-178  
Y FRANCISCO GARCIA  
(PANAMERICANA NORTE KM. 6 1/2)  
QUITO  
Ecuador  
Tél. : 2474090 , 2471065 , ,  
2800160  
Fax :

Fecha de la orden: 02/07/2011

Validada por: PALACIOS CALLE SONIA XIMENA

Fecha prevista: 07/07/2011 08:40:35

IMPORTANTE: todo envío por parte del proveedor deberá estar acompañado por la factura original en la cual deberá constar el NÚMERO DE ESTA ORDEN. Ningún cambio en los precios y condiciones será admitido sin previo consentimiento. No aceptamos sobrecargo por ningún otro concepto en las FACTURAS cubiertas por esta ORDEN DE COMPRA.  
FIBRO ACERO S.A. se reserva el derecho a rechazar cualquier envío que no cumpla con los requisitos de: CONFORMIDAD, TIEMPO DE ENTREGA Y PRECIO.  
Sirvase enviar conjuntamente con el producto sus facturas al GERENTE DE COMPRAS, cargando por separado el valor del IVA, caso contrario el producto NO SERÁ RECIBIDO.

Orden OC-2011-0008883

| Descripción                                                                                          | Cantidad    | Precio    | Subtotal     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|--------------|
| [BIS0001] BISAGRA PUERTA HORNO DELGADA RQS-2011-0013377 TORRES TAPIA WILSON<br>TEODORO OPERACIONES   | 5,000.00 UN | 1,209.200 | 6,046.00 USD |
| [BIS0002] BISAGRA PUERTA HORNO RECIBIDOR RQS-2011-0013377 TORRES TAPIA WILSON<br>TEODORO OPERACIONES | 5,000.00 UN | 0,416.800 | 2,084.00 USD |

Neto total 8,130.00 USD

Descuento: USD

I.V.A. 975.60 USD

Total : 9,105.60 USD

POR FIBRO ACERO S.A.

FIRMA AUTORIZADA GERENTE DE COMPRAS

Tiempo de  
retención: 1  
año  
Copia  
PROVEEDOR

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A.

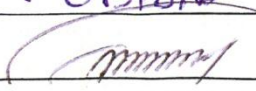


## PAPEL DE TRABAJO No. CIB-33

|                                                                                                                                                                                                      |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                                     | FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE PROCESO |                                            |                              | Código                                                    | 400-02     |             |
|                                                                                                                                                                                                      |                                       |                                            |                              | Fecha                                                     | 2006-02-10 |             |
|                                                                                                                                                                                                      |                                       |                                            |                              | Nº. Edición:                                              | 1          |             |
| PROCESO: OPERACIONES                                                                                                                                                                                 |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| CLASE DE INDICADOR                                                                                                                                                                                   |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| PROCESO: <input checked="" type="checkbox"/>                                                                                                                                                         |                                       | S.G.C: <input checked="" type="checkbox"/> |                              | SATISFACCIÓN CLIENTE: <input checked="" type="checkbox"/> |            |             |
| RESPONSABLE:                                                                                                                                                                                         |                                       |                                            | FUENTE:                      |                                                           |            |             |
| Geovanny Vintimilla                                                                                                                                                                                  |                                       |                                            | Bodeguero Producto Terminado |                                                           |            |             |
|                                                                                                                                                                                                      |                                       |                                            | Bodeguero Materiales         |                                                           |            |             |
| DEFINICION                                                                                                                                                                                           |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 1 Medir los incidentes relacionados con el producto terminado, específicamente relacionado con la manipulación por parte del personal de estibadores                                                 |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 2 Medir las entregas de materiales a la planta de cocinas de acuerdo a la explosión semanal de materiales requeridos                                                                                 |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 3 Medir el número de veces que la inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.                                                                                                      |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| PROPOSITO                                                                                                                                                                                            |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 1 Determina la eficacia de la manipulación del producto terminado                                                                                                                                    |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 2 Determina la eficacia del abastecimiento de materiales a la planta de producción de cocinas                                                                                                        |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 3 Cuantificar el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo.                                                                                                        |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| ESCALA                                                                                                                                                                                               |                                       | REFERENCIA                                 |                              |                                                           | TIPO       |             |
| Porcentual                                                                                                                                                                                           |                                       | Histórica                                  |                              |                                                           | Eficacia   |             |
| COBERTURA                                                                                                                                                                                            |                                       | METAS                                      |                              |                                                           | FRECUENCIA |             |
| Bodegas de Materiles y Producto Terminado. Manufacturas                                                                                                                                              |                                       | MINIMO                                     | SATISFACT                    | MAXIMO                                                    | TENDENCIA  | RECOLECCIÓN |
| 1. Indice máximo de incidentes (IMI)                                                                                                                                                                 |                                       | 0.0%                                       | 0.4%                         | 0.6%                                                      | Bajar      | Semanal     |
| 2. Indice de cumplimiento de abastecimiento a planta (ICAPC)                                                                                                                                         |                                       | 90.0%                                      | 95.0%                        | 100.0%                                                    | Subir      | Semanal     |
| 3. Rotación de Inventarios Producto Terminado (RIPT)                                                                                                                                                 |                                       | 20 días                                    | 25 días                      | 30 días                                                   | Bajar      | Mensual     |
| 4. Rotación de Inventarios Materiales (RIM)                                                                                                                                                          |                                       | 80 días                                    | 90 días                      | 100 días                                                  | Bajar      | Mensual     |
| FÓRMULA DE CÁLCULO                                                                                                                                                                                   |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 1. IMI = CANTIDAD DE ITEMS EN INCIDENTES * 100 / CANTIDAD DE ITEMS MOVIDOS                                                                                                                           |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 2. ICAPC = (CANTIDAD DE ITEMS ENTREGADOS A TIEMPO * 100 / CANTIDAD DE ITEMS PROGRAMADOS A ENTREGAR) - (CANTIDAD DE ITEMS ENTREGADOS FUERA DE TIEMPO * 50 / CANTIDAD DE ITEMS PROGRAMADOS A ENTREGAR) |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 3. RIPT = INVENTARIO PROMEDIO * 30 / COSTO DE VENTAS                                                                                                                                                 |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| 4. RIM = INVENTARIO PROMEDIO * 30 / COSTO DE PRODUCCION                                                                                                                                              |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| USUARIOS                                                                                                                                                                                             |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| a. Gerente General                                                                                                                                                                                   |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| b. Jefe de Calidad                                                                                                                                                                                   |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| c. Gerente de Operaciones                                                                                                                                                                            |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| FACTORES CRITICOS DE ÉXITO                                                                                                                                                                           |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| Información suficiente                                                                                                                                                                               |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| Información oportuna                                                                                                                                                                                 |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| Fecha de vigencia: <input type="text"/>                                                                                                                                                              |                                       |                                            |                              |                                                           |            |             |
| Responsable                                                                                                                                                                                          |                                       | Representante de la Dirección              |                              | Gerencia General                                          |            |             |

Tiempo de retención: hasta actualización del documento

Fuente: Fibro Acero S.A. jefatura de calidad

|                                                                                                                            |                                     |                                                                                       |           |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
|                                           | <b>NOTA DE DESPACHO<br/>COCINAS</b> |                                                                                       | Código:   | 226-01   |
|                                                                                                                            |                                     |                                                                                       | Fecha:    | 05/10/19 |
|                                                                                                                            |                                     |                                                                                       | No. Rev:  | 1        |
| <b>Nº 0043161</b>                                                                                                          |                                     |                                                                                       |           |          |
| <b>MATRIZ CUENCA: Av. Octavio Chacón 2-141 Parque Industrial Telf.: 2806 828</b><br>R.U.C.: 0190057127001 Cuenca - Ecuador |                                     |                                                                                       |           |          |
| DESPACHADO A:                                                                                                              |                                     | FECHA DE EMBARQUE                                                                     |           |          |
| <b>OSIRO DISYMBUCONES</b>                                                                                                  |                                     | AÑO                                                                                   | MES       | DÍA      |
| <b>2011</b>                                                                                                                |                                     | <b>09</b>                                                                             | <b>22</b> |          |
| CIUDAD                                                                                                                     | DIRECCION                           | TELEFONO                                                                              |           |          |
| <b>AMBATO</b>                                                                                                              |                                     |                                                                                       |           |          |
| VENDEDOR                                                                                                                   |                                     | CONDICIONES DE PAGO                                                                   |           |          |
| CANT.                                                                                                                      | DESCRIPCION DE LA MERCADERIA        |                                                                                       |           |          |
| <b>230</b>                                                                                                                 | <b>FLORENTINA c/h</b>               |                                                                                       |           |          |
| <b>110</b>                                                                                                                 | <b>FLORENTINA c/h</b>               |                                                                                       |           |          |
| <b>55</b>                                                                                                                  | <b>FLORENTINA 110X c/h</b>          |                                                                                       |           |          |
| <b>55</b>                                                                                                                  | <b>FLORENTINA c/RESP.</b>           |                                                                                       |           |          |
| TRANSPORTADOR                                                                                                              |                                     | FACTURACION                                                                           |           |          |
| <b>T. UBIÑO</b>                                                                                                            |                                     |                                                                                       |           |          |
| RECIBI CONFORME                                                                                                            |                                     | BODEGUERO - DESPACHADOR                                                               |           |          |
|                                         |                                     |  |           |          |

Fuente: Archivo Fibro Acero S.A. Bodega

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-35

Fotografía 2



Bodega Quinta Quica – producto terminado

Tomada: Autora de la Tesis

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-36

Fotografía 3



Cocinas en bodega de producto terminado Bodega Quinta Chica

Tomada: Autora de la Tesis

PAPEL DE TRABAJO No. CIB-37

Fotografía 4

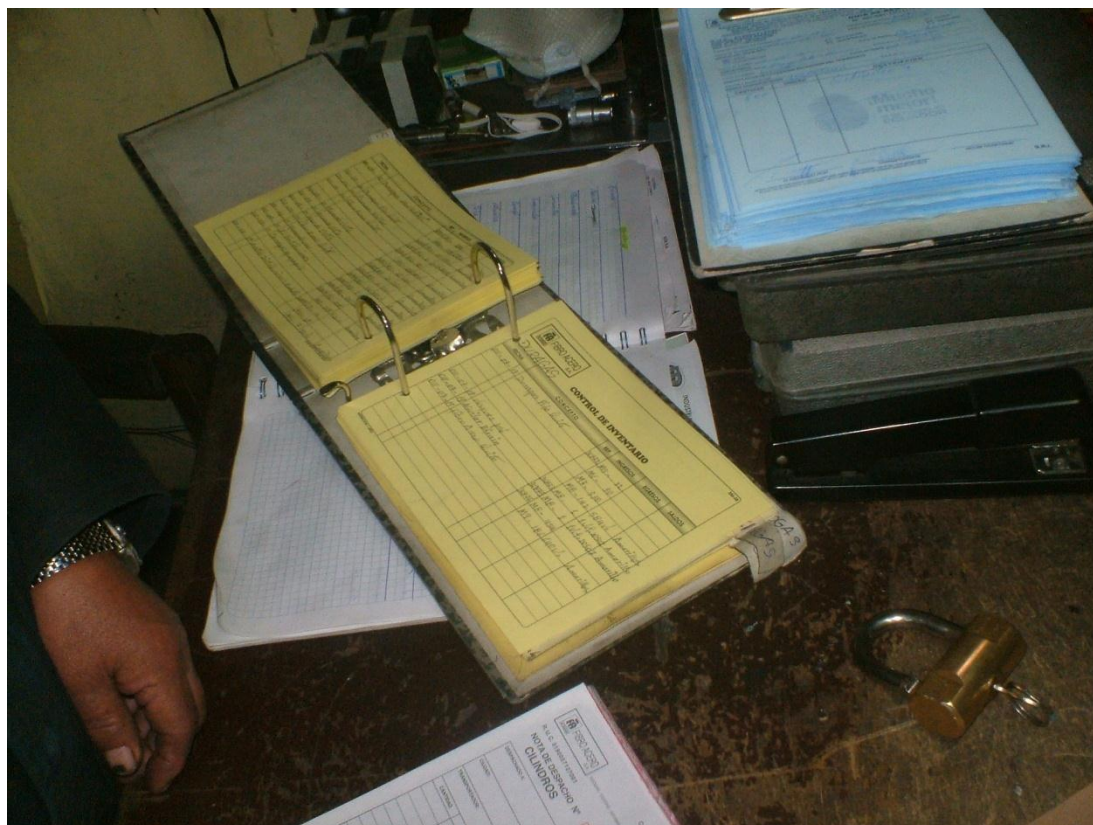


Salida de producto terminado (cocinetas) de Bodega Quinta chica.

Tomada por: Autora de la tesis

PAPEL DE TRABAJO No. CIB 39

Fotografia 5



Observacion de los registros en kardes en bodega cilindros

Tomada por: Autora de la tesis