



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos
Financieros.

Propuesta de un Modelo de Auditoría Interna de Gestión, basado
en la Servucción para una mediana empresa comercial.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del
título de Magíster en Auditoría Integral y Gestión
de Riesgos Financieros.

AUTOR: Ing. Diego Mancheno Peñafiel

DIRECTOR: Ing. Miguel Crespo Merchán

CUENCA – ECUADOR

2018

DEDICATORIA

Le dedico el presente trabajo a toda mi familia, quienes han creído en mí y en este sueño de crecer como persona y profesional, alcanzando un título de cuarto nivel, y de manera especial dedico el presente trabajo a mi esposa Laydi Burgos y a mi futuro hijo Diego Otilino, quienes han sido mi fuerza y mi motivación para conseguir este objetivo tan importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de estudiar y superarme, por ayudarme en las adversidades en el camino, permitiéndome alcanzar esta meta en mi vida.

A mis padres por sus consejos, apoyo y todo el esfuerzo que han realizado en el transcurso de mi vida estudiantil, han sido un ejemplo esencial para mi desarrollo, de igual manera a mi esposa quien es mi apoyo incondicional, sus consejos y motivación han sido factores claves para culminar este trabajo.

A los dueños de Innova Centro Cerámico por darme la oportunidad de ejecutar el trabajo de grado en la empresa, brindándome su tiempo y la apertura necesaria con el resto del personal.

De manera muy especial a mi director de tesis, al Ing. Miguel Crespo Merchán, por brindarme sus valiosos conocimientos, tiempo y su apoyo durante la realización del presente trabajo de grado, y sin dejar de lado a todo el personal docente de la Universidad del Azuay quienes me impartieron sus conocimientos.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la empresa comercial Innova Centro Cerámico, dedicada a la venta de acabados de construcción. La empresa trabaja para que el servicio que se dé al cliente sea una experiencia satisfactoria y de calidad

Se propone una Metodología de Auditoría Interna de Gestión con la aplicación del Informe COSO ERM en la empresa “Innova Centro Cerámico”, y basado en el mismo obtener otras fuentes de información basadas en Servucción con matrices de Riesgos que plantean actividades de Auditoría mediante un Plan Anual.

Mediante un Plan Anual de Auditoría Interna se agrupa Programas de Auditoría con análisis de Riesgos Financieros y riesgos que afecten a los elementos que conforman la Servucción.

Palabras claves: Auditoría Interna de Gestión, Servucción, Riesgos Financieros, COSO ERM

ABSTRACT

The present work was carried out in "Innova Centro Cerámico," a commercial company dedicated to the sale of construction finishes. The company worked to make customer service a satisfactory and quality experience. An internal management audit methodology was proposed with the application of the COSO ERM report in the company. Based on this, it sought to obtain other sources of information with risk matrices that raised audit activities in an annual plan. Through an annual internal audit plan, audit programs were grouped with analysis of financial risks and hazards that could affect the elements that made up the Service.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN	IV
INDICE DE CONTENIDOS	VI
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	3
1.1 Servucción	3
1.1.1 Elementos de la Servucción	4
1.1.2 Razones para basar el trabajo en la servucción	6
1.1.3 Porque utilizar la opinión del cliente y revisar los procesos	8
1.1.4 Como el cliente interactúa con la empresa y con el servicio	8
1.2 Auditoría	9
1.2.1 Conceptos de Auditoría	9
1.2.1 Principales Normas de Auditoría	10
1.2.2 Fases de la Auditoría	12
1.3. Administración de Riesgos Empresariales COSO-ERM	14
1.3.1 Objetivos	16
1.3.2 Principios	17
1.3.3 Componentes.....	18
1.4 Cuadro de Mando Integral (CMD).....	35
1.4.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral:	37
1.4.2 Dimensiones del cuadro de mando integral	37
CAPÍTULO 2	44
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO MEDIANTE EL MODELO COSO ERM:.....	44

2.1 La Empresa	44
2.1.1 Identificación de la empresa.....	44
2.1.2 Reseña de la empresa	44
2.1.3 Capital y Socios Principales.....	45
2.1.4 Presidente.....	45
2.1.5 Gerente General	45
2.1.6 Clientes	45
2.1.7 Proveedores.....	46
2.1.8 Cobertura de Mercado.....	46
2.1.9 Obligaciones con Organismos de Control.....	47
2.1.10 Estructura Organizativa.....	48
2.2 Planificación Estratégica.....	50
2.2.1 Misión	50
2.2.2 Visión.....	50
2.2.3 Slogan	50
2.2.4 Objetivos	50
2.2.5 Políticas.....	51
2.2.6 Valores	51
2.2.7 Práctica Empresariales	52
2.2.8 Análisis FODA.....	52
2.2.9 Análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (space matrix)	53
2.2.10 Análisis de la matriz de la gran estrategia.....	55
2.2.11 Análisis de la matriz estrategia cuantitativa QSPM	56
2.2.11 Cuadro de Mando Integral	60
2.3 Evaluación del Riesgo mediante el modelo COSO ERM	61
2.3.1 Alcance.	63
2.3.2 Objetivos de la Auditoría.	63
2.3.3 Métodos de Evaluación	64
2.3.4 Aplicación Coso E.R.M.	64
2.3.4.2 Matriz de respuesta al riesgo.....	87
2.3.4.3 Matriz de acciones requerida.....	89
2.3.4.4 Informe de Evaluación del Control Interno.....	93
CAPITULO 3	96
PROPUESTA METODOLÓGICA.....	96
3.1 Fuentes de Riesgo	97

3.2 Matriz de Riesgo Inherente	108
3.3 Matriz de Riesgo Residual	111
3.4 Nivel de Riesgo Controlado	113
3.5 Tiempo estimado por Actividad de Auditoría.....	114
3.6 Programas de Auditoría Interna	116
3.7 Plan Anual de Auditoría	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
4.1 Conclusiones.....	120
4.2 Recomendaciones.....	121
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	122
ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Razones sociales de Innova Centro Cerámico</i>	44
<i>Tabla 2 Grupos de clientes de Innova Centro Cerámico</i>	45
<i>Tabla 3 Principales Proveedores de Innova Centro Cerámico</i>	46
<i>Tabla 4: Cobertura de mercado de Innova Centro Cerámico</i>	47
<i>Tabla 5: Valores de Innova Centro Cerámico</i>	51
<i>Tabla 6: Análisis F.O.D.A</i>	53
<i>Tabla 7: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones</i>	54
<i>Tabla 8: Matriz QSPM</i>	59
<i>Tabla 9: Estado de Situación Financiera</i>	61
<i>Tabla 10: Estado de Resultados Consolidado</i>	62
<i>Tabla 11: Detalle de gastos representativos</i>	63
<i>Tabla 12: Cuestionario COSO ERM</i>	78
<i>Tabla 13: Evaluación de Riesgos y Actividades de Control</i>	86
<i>Tabla 14: Matriz de Respuesta al Riesgo</i>	89

<i>Tabla 15: Matriz de acciones requeridas</i>	92
<i>Tabla 16: Matriz de Riesgo Inherente</i>	110
<i>Tabla 17: Matriz de Riesgo Residual</i>	112
<i>Tabla 18: Nivel de Riesgo Controlado</i>	113
<i>Tabla 19: Tiempo estimado por actividad</i>	115
<i>Tabla 20: Programa de Auditoría</i>	117
<i>Tabla 21: Plan Anual de Auditoría</i>	119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Elementos de la Servucción</i>	5
<i>Ilustración 2: COSO-ERM</i>	15
<i>Ilustración 3: Modelo de Cuadro de Mando Integral</i>	36
<i>Ilustración 4: Modelo C.M.I. Perspectiva: Cliente</i>	40
<i>Ilustración 5: Cadena de valor del Proceso Interno</i>	41
<i>Ilustración 6: Modelo .C.M.I. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	43
<i>Ilustración 7 : Organigrama Funcional de Innova Centro Cerámico</i>	49
<i>Ilustración 8: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones</i>	55
<i>Ilustración 9: Matriz de la Gran Estrategia</i>	56
<i>Ilustración 10 Cuadro de Mando Integral de Innova Centro Cerámico</i>	60
<i>Ilustración 11: Matriz de Probabilidad – Impacto</i>	79
<i>Ilustración 12: Esquema de los niveles Jerárquicos</i>	104
<i>Ilustración 13: Registro Servuccional de Incidencias</i>	107
<i>Ilustración 14: Matriz de Riesgo</i>	109
<i>Ilustración 15: Hoja de Hallazgos</i>	118

INTRODUCCIÓN

La servucción aporta una visión particular de la gestión de las empresas, entendiéndolo como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios, su gran aporte es conceptual, pues pone el acento en la calidad de los servicios como resultante del sistema de servucción, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las empresas

La servucción es un término francés propuesto por los profesores franceses Pierre Eiglier y Eric Langeard, autores del libro “Servucción” referido al “Marketing de los Servicios”, basado en definir, primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente; y a partir de aquí se pueden establecer qué tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente para que, finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, todo ello considerando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio. El concepto de servucción aporta una visión particular de la gestión de las organizaciones, referido como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuye y consumen los servicios.

Se requiere reconocer la importancia de hacer evaluaciones de la satisfacción del cliente externo, y consecuentemente las mediciones de las percepciones hacia el servicio al cliente interno (empleados, colaboradores), puesto que la experiencia de las organizaciones líderes ha demostrado que un buen servicio al interior de las distintas áreas contribuye al éxito y el reconocimiento de la calidad del servicio por los clientes externos

La medición longitudinal de medir las percepciones y expectativas de los clientes no es suficiente, lo esencial es que con base en estos resultados las organizaciones enfoquen dentro de su estructura y plan estratégico el desarrollo y la apropiación de una cultura organizacional orientada al servicio, en el que la coherencia y consistencia que exista en la calidad de la atención y el servicio prestado, tanto a clientes internos como externos constituya una clara expresión de los valores y cultura empresarial, demostrándose el impacto que esto tiene en todos los procesos.

Consecuentemente a más de lograr sinergia entre el servicio al cliente interno y externo y de la medición permanente y la intervención con programas sostenibles, es

imprescindible el compromiso de la alta dirección y de los equipos de trabajo, sin excepciones; dejando de lado el paradigma de que es el área de servicio al cliente o de gestión de usuarios la responsable de la servucción; y por tanto todos los colaboradores deben apropiar el servicio como parte del deber ser para que el efecto que cause la relación con el cliente externo sea absolutamente positivo, y lograr que se convierta en un aliado multiplicador de experiencias, que atrae más clientes, asegura próximas y cercanas transacciones, y garantiza con un mínimo margen de error relaciones duraderas.

1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Este primer capítulo tratará acerca del marco conceptual, y por ello es preciso conocer que este trabajo de investigación va orientado hacia las empresas comerciales, puesto que una empresa generalmente es creada para conseguir fines económicos o comerciales, pero su fin no necesariamente va ligada con su actividad, es por eso que inicialmente clasificaremos a las empresas por la actividad.

Nos dice Chacón (2013) que los tipos de empresa se dividen en:

- **Empresa Industrial**

Son aquellas que su actividad económica se enfoca en la obtención de un producto o servicio a través de la transformación de materias primas, es decir existe un proceso productivo.

- **Empresa de Servicios**

“Comercializan servicios profesionales o de otro tipo que tienen la característica de llevar a cabo actividades en donde no importa el atributo físico que tenga”. (Ventura, 2011)

- **Empresa Comercial**

Las empresas comerciales son aquellas que realizan un acto propio de comercio, en el cual son intermediarios entre un productor y el Consumidor.

Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas, depende a qué tipo de mercado están orientadas, sin embargo el éxito de las mismas no depende solamente del producto, sino de su comercialización en todos sus aspectos, y uno de esos aspectos es que a pesar que no son empresas de servicio, tratan directamente con el cliente y este aporta una serie de factores para que se de las transacciones comerciales.

Existe la palabra “Servucción” creada por (Eiglier & Langeard, 1989) que se refiere al proceso de la producción de un servicio

1.1 Servucción

Conceptualizada como “Organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio bajo indicadores de calidad del servicio”. (Eiglier & Langeard, 1989, p.27).

El proceso de servucción involucra ciertos aspectos que difícilmente pueden ser medidos, ya que estos son manejados en base a percepciones más que a elementos tangibles, por ejemplo aquí algunos de ellos que resultan ser el servicio que se presta al vender un bien:

- Los clientes compran “promesas” que en realidad son características o funcionalidades del producto descrito por un vendedor.
- Existe un riesgo percibido en los productos.
- Evaluar servicios es más difícil.
- Los clientes no entran en posesión de un servicio.
- La credibilidad es tan esencial para que proceda o no la transacción.
- Los servicios no pueden ser revendidos o re-utilizados
- Los servicios son difíciles de interpretar por los clientes.
- Los servicios en teoría no podrían ser patentados.
- Un servicio mal efectuado, no puede ser devuelto.

Luego que un consumidor realiza una adquisición (Kotler, 2012) nos dice que el consumidor se sentirá satisfecho o insatisfecho, y tendrá un comportamiento posterior a la compra, que será directamente relacionado con las expectativas y el desempeño percibido del producto. Si este no cumple con las expectativas el consumidor se sentirá decepcionado; en cambio, si cumple con ellas, el consumidor se sentirá satisfecho; y si excede las expectativas, se sentirá deleitado.

Como nos dice (Ríos, 2014), todos los elementos tangibles que intervienen en la prestación de un servicio no forman parte del conjunto de beneficios que obtienen los clientes por la compra de un servicio.

1.1.1 Elementos de la Servucción

Para (Arnoletto, 2017), para producir un servicio se necesitan primeramente mano de obra especializada en servicios, a la que se la llama “Personal de contacto”, de igual manera relacionaremos a la maquinaria que en este caso la infraestructura o “soporte físico”, y finalmente a quien directamente se destinará el servicio, el beneficiario del mismo es “el Cliente”

Es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable



Ilustración 1: Elementos de la Servucción
Fuente: Eiglier, P. & Langeard, E. (1989)
Elaborado por: El autor

1.1.1.1 El Cliente

“El Cliente es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial, y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable, sin este servicio no puede existir”. (Eiglier, 1989)

El cliente es el elemento más importante de la servucción, ya que sin este solo existirían servicios por ofrecer y la infraestructura adecuada, es por eso cuando hablamos de servucción debemos tener claro que:

- Cada servicio que oferta la empresa debe tener su propia servucción.
- Cada segmento de mercado necesita su diseño de servucción específico.

1.1.1.2 Soporte Físico.

Es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos. Hay dos grandes clases de soportes físicos:

- Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio, vale decir, los objetos, muebles o máquinas que se requieren.
- El entorno material en que se desarrolla el servicio, o sea los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio.

1.1.1.3 Personal de Contacto

Se trata de la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. En algunos casos, el personal de contacto puede no existir, en servucciones que son realizadas directamente por el cliente.

1.1.1.4 El Servicio

Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la Interrelación de los tres elementos de base ya mencionados.

Adicionalmente existen dos elementos más que se consideran para completar este sistema

1.1.1.5 Sistema de organización interna.

El soporte físico y el personal de contacto son la parte visible de una empresa de servicios. Hay una parte no visible, la organización interna, que cuenta con todas las funciones clásicas de toda empresa y con otras específicas, necesarias para la realización del servicio.

1.1.1.6 Los demás clientes

Generalmente, en cualquier presentación de servicios, hay varios clientes a la vez, que interactúan de diversos modos entre sí y con el personal de contacto, lo que influye en la calidad del servicio y en la percepción de dicha calidad.

1.1.2 Razones para basar el trabajo en la servucción

Una empresa comercial enfoca sus actividades para tener fines netamente económicos y comerciales y con ello satisfacer la demanda de bienes o servicios. Teniendo claro esto partimos de que las necesidades de los consumidores no la determina la empresa, sino el mercado y la variedad de productos disponibles que los consumidores están dispuestos a adquirir, por tanto la empresa debe enfocarse en vender esos productos para cumplir sus objetivos.

La clave está en vender productos, la empresa debe enfocarse en adquirir buenos productos o buenos vendedores dependiendo del enfoque de la empresa, aunque lo óptimo es la mezcla de los dos. Pero quien concluye si el producto es el adecuado, si un vendedor es bueno o malo, pues el que decide es el cliente, y esa decisión hará que compre o no en la empresa.

Por eso es importante la servucción, ya que manejando este concepto logramos tener un producto atractivo para el cliente, una atención orientada al servicio que combinada con una infraestructura adecuada ofrecen una interacción con el cliente, convierte una transacción de un bien, a un proceso de servicio de calidad, en el que un comprador se convertirá en cliente y a su vez un portavoz de las bondades de la empresa. Las principales razones para basar el trabajo en Servucción son las siguientes:

- Es una estrategia para la recuperación del servicio no prestado, teniendo en cuenta el crecimiento de los servicios en el sector comercial como diferencial de logro
- La aparición de un cliente más exigente en razón de la amplia oferta de servicios presentados en el escenario de mercados
- Constituye un sistema para la generación permanente de nuevas propuestas de servicio que permitan afianzar fidelizar y recuperar al cliente de tal forma que se evite su deserción y cambio a otro proveedor

El cliente debe sentirse parte del proceso de servucción, y debe serlo pues el tema de las percepciones manda en el todo el proceso de venta, el cliente obtendrá todo un servicio que desencadena en percepciones. Absolutamente todos los procesos directos e indirectos, las personas que están en contacto con el cliente y las que no lo están generan percepciones, y lo importante es que esas percepciones sean positivas.

Las percepciones generadas por el cliente pueden medirse únicamente de manera cualitativa, por tanto resulta difícil conocer dicha apreciación manejando este tema internamente, la única forma de conocer es directamente de la fuente, o sea del mismo cliente y parte del cliente interno (empleados).

La auditoría interna evalúa el ambiente ético y la eficacia y eficiencia de las operaciones, y sirve como red de seguridad de la organización para el cumplimiento de reglas, regulaciones y mejores prácticas de negocios en general.

La gerencia o dirección de una organización es la responsable de establecer y mantener un sistema de controles internos dentro de la organización y la auditoría contribuye al cumplimiento de dichos sistemas de control, en este caso, los relacionados a la calidad de atención que percibe el cliente.

1.1.3 Porque utilizar la opinión del cliente y revisar los procesos

La medición longitudinal de medir las percepciones y expectativas de los clientes no es suficiente, lo esencial es que con base en estos resultados las organizaciones enfoquen dentro de su estructura y plan estratégico el desarrollo y la apropiación de una cultura organizacional orientada al servicio, en el que la coherencia y consistencia que exista en la calidad de la atención y el servicio prestado, tanto a clientes internos como externos constituya una clara expresión de los valores y cultura empresarial, demostrándose el impacto que esto tiene en todos los procesos.

Consecuentemente a más de lograr sinergia entre el servicio al cliente interno y externo y de la medición permanente y la intervención con programas sostenibles, es imprescindible el compromiso de la alta dirección y de los equipos de trabajo, sin excepciones; dejando de lado el paradigma de que es el área de servicio al cliente o de gestión de usuarios la responsable de la servucción; y por tanto todos los colaboradores deben apropiar el servicio como parte del deber ser para que el efecto que cause la relación con el cliente externo sea absolutamente positivo, y lograr que se convierta en un aliado multiplicador de experiencias, que atrae más clientes, asegura próximas y cercanas transacciones, y garantiza con un mínimo margen de error relaciones duraderas.

1.1.4 Como el cliente interactúa con la empresa y con el servicio

El considerar la relevancia dentro de un modelo de gestión gerencial basado en la servucción permite la estimulación de experiencias de comunicación positiva, tanto con el cliente interno como con el externo, considerando de manera especial las nuevas formas de interacción pública a través de las redes sociales, en las que un minuto basta para que un cliente satisfecho multiplique su experiencia positiva o desprestigie la reputación

Se debe tener presente que cada vez es más difícil mantener a los clientes contentos con una empresa, servicio o marca determinada, puesto que son cada vez más exigentes con los productos y los servicios, y así se lo hacen saber a las compañías, por lo que es imprescindible no sólo lidiar con clientes más estrictos, sino que es importante también fortalecer la fidelización de éstos con la empresa y sus marcas en el tiempo, puesto que si no se procura mantener una buena relación y comunicación con los clientes, de seguro estos emigrarán y darán a conocer su mala experiencia a sus contactos.

1.2 Auditoría

1.2.1 Conceptos de Auditoría.

Antes de hablar acerca de Auditoría Interna específicamente, analizaremos los que significa Auditoría.

“El vocablo Auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos”. (De la Peña, 2014)

“Es una evaluación, sistemática, periódica, objetiva e independiente de la eficacia y fiabilidad del sistema de gestión, así como si el sistema es adecuado para alcanzar la política y objetivos definidos por la empresa”. (Fernández, Iglesias, Llaneza & Fernández, 2010)

Verificación experta de terceros sobre la validez de algo que se está haciendo.

- Auditoría de Gestión

Uno de los conceptos más generales afirma que la Auditoría de Gestión “es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.” (De la Peña, 2014).

- Auditoría Interna

De igual manera “La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y de consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de sus procesos de gestión de riesgo, control y gobierno.” (IAIE, 2017 p.15)

Una auditoría interna de gestión se compendia en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, verificando si se cuenta con los recursos humanos y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial evaluando a fondo su uso y control, y, si es preciso, modificarlos para mejorar los procesos de negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

La auditoría interna de gestión ayudará a la dirección de la empresa a lograr la administración más eficaz. Permitirá descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. La auditoría interna de gestión nos permitirá conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; una herramienta, que a la postre ayudará a asesorar a la gerencia y nos guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante

1.2.1 Principales Normas de Auditoría

Esta actividad debería realizarse en base a una normativa, en este caso el Instituto de Auditores Internos del Ecuador, mediante el Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, indica las guías sobre las que se debe implementar la Auditoría Interna, entre ellas tenemos como principales:

- Norma 1112.- El papel del Director de Auditoría Interna además de Auditoría Interna. “Cuando el Director de Auditoría interna asuma un papel o responsabilidades aparte de Auditoría Interna, debe aplicar salvaguardas para limitar impedimentos a la independencia y objetividad.” (IAIE, 2017 p.36)

Generalmente un Auditor interno de una mediana o pequeña empresa tiene actividades relacionadas con la responsabilidad sobre algunas actividades de cumplimiento, de gestión y riesgos. Este papel puede causar impedimentos o pretenderlos ya que afecta a la independencia o a la objetividad del Auditor Interno. Las salvaguardas son actividades de supervisión que ayudarán a evaluar periódicamente tanto la independencia como la objetividad desarrollando procesos alternativos sobre las áreas adicionales de responsabilidad de Auditoría Interna.

- Norma 1300.- Programa de aseguramiento y mejora de la calidad. “El director de Auditoría Interna debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la Actividad de Auditoría Interna” (IAIE, 2017 p.40)

Esta norma va orientada a un programa de aseguramiento y mejora de la calidad de Auditoría interna, que evaluará el cumplimiento de las normas de Auditoría, de la ética profesional, pero sobre todo a la eficiencia y eficacia de la actividad de auditoría Interna e identificar oportunidades de mejora.

- Norma 2000.- Administración de la actividad de Auditoría Interna. “El Director de Auditoría Interna debe gestionar eficazmente la actividad de Auditoría Interna para asegurar que añade valor a la organización.” (IAIE, 2017 p.139)

La interpretación de la norma nos dice que la actividad de Auditoría Interna está gestionada en forma eficaz cuando cumple: el estatuto de Auditoría Interna; las normas; el Código de Ética; y tiene en cuenta las tendencias y temas emergentes que podrían tener impacto en la organización.

La auditoría interna añade valor cuando se tiene en cuenta las estrategias, objetivos y riesgos de la empresa, y se esfuerza por mejorar los procesos existentes.

- Norma 2010.- Planificación. “El Director de Auditoría Interna debe establecer un plan basado en riesgos, a fin de determinar prioridades de la actividad de Auditoría Interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la Organización”. (IAIE, 2017 p.143)

Para desarrollar un plan basado en riesgos, El Director de Auditoría Interna primero consulta con la alta dirección y el Consejo para entender las estrategias de la organización, los objetivos del negocio, los riesgos asociados, entonces el Director deberá ajustar el plan cuando sea necesario en respuesta a los cambios en la organización, así como los programas, los sistemas y controles

Como parte de esta planificación, actualmente la norma indica que el plan de trabajo debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada por lo menos 1 vez al año; Indica que se debe considerar las expectativas de la alta dirección y del consejo; y debe considerar para el plan los trabajos de consultoría que le sean propuestos.

- Norma 2020 Comunicación y aprobación.- “El Director de Auditoría Interna debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de Auditoría Interna, incluyendo los cambios provisionales significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director de auditoría Interna también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos”. (IAIE, 2017 p.147)

En consecuencia, la auditoría es básica para lograr el objetivo planteado para lograr el objeto de servicio de la organización, enfocado en el cliente considerado los elementos

básicos de la servucción, entorno físico, personal de contacto y participación del cliente, para lo cual se requiere de un proceso de auditoría basado en lo siguiente:

1.2.2 Fases de la Auditoría

Según (Fernández, Iglesias, Llaneza & Fernández, 2010) indican que las auditorías generalmente son divididas en tres fases: La primera es la preparación de la auditoría o también llamada Pre-auditoría; la segunda fase es la ejecución y por último el informe final de auditoría. No obstante, tomaremos como referencia la Guía Metodológica para Auditoría de Gestión expedido por la Contraloría General del Estado (C.G.E., 2011) y de las empresas más importantes de auditoría independiente, las que permiten plantear el siguiente proceso de auditoría:

1.2.2.1. Planificación

1.2.2.1.1. Planificación Preliminar

En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas que conocimiento de la empresa a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría.

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

La fase de planificación en la auditoría de gestión, comprende desde el conocimiento preliminar hasta la formulación del programa de auditoría.

Si el análisis está dirigido a un área específica, las pruebas de auditoría se concentrarán en la misma, evitando generalidades que propicien pérdida de tiempo y de recursos.

1.2.2.1.2. Planificación Específica

Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la empresa y para la ejecución del examen.

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a trabajadores, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

1.2.2.2. Ejecución

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

1.2.2.2.1. Indicadores de Gestión

Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto. Para la construcción del indicador se deberá colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación.

Se pueden utilizar datos primarios o indicadores que relacionan dos datos; una vez elegidos los indicadores, se definen los objetivos contra los que se van a comparar, la periodicidad en que se realizarán las mediciones y cuando los desvíos se convertirán en alertas, es decir, indicarán los niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es importante.

1.2.2.3. Comunicación de Resultados

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la empresa permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución

del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

1.3. Administración de Riesgos Empresariales COSO-ERM

Los dos modelos más difundidos en la actualidad para el control interno son el COSO ERM y COBIT. La primera gran diferencia es que COSO está enfocado a toda la organización, mientras que COBIT se centra en el entorno de Tecnología de la Información. La segunda es que COBIT contempla de forma específica la seguridad de la información como uno de sus objetivos, cosa que COSO no hace. Y la tercera, que el modelo de control interno que presenta COBIT es más completo, dentro de su ámbito, que el de COSO, ya que contempla políticas, procedimientos y estructuras organizativas además de procesos para definir el modelo de control interno. Aunque los dos modelos podrían ser aplicados a este modelo, se ha decidido trabajar con COSO ERM ya que las matrices son similares y se trabaja con Administración de Riesgos

El denominado Informe COSO sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), Comité de Organizaciones que patrocinan.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

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

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand (1997), en el cual manifiesta que el informe COSO ha pretendido, y creemos que ampliamente ha conseguido por lo menos en los Estados Unidos, que es donde el informe ha tenido hasta ahora mayor difusión, que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control

interno, tanto a nivel práctico de las empresas como a nivel de Auditoría Interna o Externa, o a los niveles académicos y legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de funciones y conceptos divergentes que ha existido sobre el control interno. Además, por la amplitud de los conceptos empleados y por la superación de las viejas definiciones restrictivas y mecanicistas, esta nueva definición integradora se ha convertido en una herramienta eficaz para satisfacer la necesidad de un buen gobierno corporativo de las empresas.

El informe COSO II (ERM – Administración de Riesgos Empresariales), nace en el 2004 y es una ampliación de informe COSO I, que tiene como finalidad proporcionar al control interno un mayor enfoque a la gestión de riesgos, ya que la mayoría de las organizaciones necesitan mejorar sus capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre, permite que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar.

La evaluación del control interno por medio del COSO II (ERM), permitirá a la empresa determinar aquellos eventos (riesgos) que pueden impedir la consecución de los



Ilustración 2: COSO-ERM
Fuente: COSO, (2004)

objetivos; considera las actividades en todos los niveles de la empresa y permite detectar riesgos por errores o irregularidades, identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus efectos.

1.3.1 Objetivos

Un objetivo clave del COSO II es ayudar a las direcciones de empresas y otras entidades a enfrentarse mejor al riesgo en su intento para alcanzar sus objetivos. Pero la administración de riesgos corporativos tiene diferentes significados para personas distintas, porque presenta una amplia gama de definiciones y contenidos que impiden una comprensión común. Entonces, se debe integrar los diferentes conceptos de la administración de riesgos en un marco en el que se establezca una definición común, se identifiquen los componentes y se describan los conceptos claves.

Para Fonseca (2004), los objetivos de control interno son diseñados para ayudar a organizar controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, lo cual se relaciona con:

- Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas, dentro del marco legal correspondiente.
- Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- Promover la aplicación de las leyes, reglamentos y los procedimientos diseñados para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
- Motivar la capacidad administrativa para reaccionar frente a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes.

El COSO-ERM, posee 4 categorías de objetivos, 8 componentes, y de alcance corporativo dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de administración de riesgos corporativos

está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estratégicos: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operativos: Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos.
- Reporte: Confiabilidad de los reportes.
- Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos definidos de la administración de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, aunque trasladables – un objetivo individual puede caer en más de una categoría- se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la confiabilidad de los reportes y el cumplimiento de leyes y regulaciones están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la administración de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución. El logro de los objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto, para estos objetivos, la administración de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el consejo de administración en su rol de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución.

1.3.2 Principios

Son indicadores importantes que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento de las empresas.

El ERM de COSO describe un Marco Basado en Principios, a continuación describimos los más sobresalientes:

- La definición de administración de riesgos corporativos.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.

- Pautas para las organizaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos
- Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

Este marco integra la mayoría de perspectivas posibles y proporcionan un punto de partida para la evaluación y mejora de la administración de riesgos corporativos de cada entidad y para futuras iniciativas de las entidades reguladoras y para la educación.

El modelo COSO II – ERM es una herramienta idónea para asegurar un control interno que reduzca sustancialmente el fraude corporativo y asegure una buena gestión.

1.3.3 Componentes

1.3.3.1 Ambiente de Control

Este elemento es el principal ya que gracias a él se puede fundamentar los demás componentes del control interno, se tiene en cuenta aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía “El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica. ” (Mantilla, 2007, p.25)

Acevedo (2014) menciona que el ambiente interno de control abarca todo el entorno de una organización, lo que influye en la conciencia de sus trabajadores y su relación con el riesgo, El ambiente interno es la base de los otros componentes de la administración de riesgos, estableciendo disciplina y estructura organizacional. Los factores del ambiente interno incluyen:

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

El primer componente muestra claramente el punto de partida para desarrollar el análisis de riesgo, nos muestra la estructura de la empresa, como ésta se encuentra organizada,

cuales son los pilares en donde se basa la administración de los riesgos atribuidos específicamente a la empresa, los procesos individuales por departamento que actualmente están operando y las políticas definidas para estos.

Como parte indispensable en este componente no pueden faltar por un lado los valores éticos y las competencias que se exigen a los trabajadores, y por otro lado la filosofía de la organización en cumplir con incentivos, compromisos, liderazgo y su comunicación hacia todos los niveles.

1.3.3.2 Establecimiento de Objetivos

Para Acevedo (2009), los objetivos se implantan a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los demás objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada empresa se enfrenta a una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la empresa.

El establecimiento de objetivos es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Tienen que existir primero los objetivos para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos que impiden su consecución y adoptar las medidas necesarias para administrar dichos riesgos.

Factores que se contemplan en el Establecimiento de Objetivos:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Operacionales
- Objetivos de Información
- Objetivos de Cumplimiento
- Riesgo Aceptado
- Tolerancia al riesgo

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos tienen que ver con la misión de una empresa, en la que establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, es importante que la administración con el monitoreo del consejo establezca expresamente la razón de ser de

la entidad en términos generales, en base a esto la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos de la empresa establecen objetivos de alto nivel, en línea con su misión y visión, dando apoyo a ésta. Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de riesgos.

Objetivos Operacionales.

se relacionan con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la empresa, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas.

Objetivos De Reporte.

Son referentes a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera.

Objetivos de Cumplimiento.

Se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre empresas.

Una administración efectiva de riesgos empresariales o corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de reporte de una entidad se están cumpliendo, así mismo, debe proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos está ampliamente bajo el control de la empresa,

La administración de riesgo empresariales sobre las operaciones se centra principalmente en el desarrollo de una coherencia de objetivos y metas en toda la organización, en la identificación de factores de éxito y riesgos claves, en la evaluación de riesgos y la formulación de respuestas acertadas, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en la implementación de las respuestas adecuadas a los riesgos, en el establecimiento de los controles necesarios y en la información oportuna del funcionamiento y expectativas.

Con respecto a los objetivos estratégicos y operativos, la administración de riesgos empresariales puede proporcionar seguridad razonable de que la dirección y el consejo,

en su rol de monitoreo, estén informados oportunamente del progreso de la entidad en su camino hacia el logro de dichos objetivos.

Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer la estrategia.

Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.

Existe una relación entre el riesgo aceptado de una entidad y su estrategia. Normalmente se pueden diseñar muchas estrategias diferentes para conseguir los objetivos deseados de crecimiento y rendimiento, cada uno con riesgos diferentes. La administración de riesgos corporativos, aplicada al establecimiento de la estrategia, ayuda a la dirección a seleccionar a una estrategia consecuente con su riesgo aceptado.

El riesgo aceptado se ve reflejado en la estrategia de la entidad, que, a su vez orienta la asignación de recursos. La dirección distribuye los recursos entre las unidades de negocio teniendo en cuenta el riesgo aceptado por la entidad y los planes estratégicos de cada unidad de negocio, para así generar el rendimiento deseado sobre los recursos invertidos. La dirección busca alinear la organización, el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar la implantación de la estrategia con éxito y capacitar a la entidad a mantenerse dentro de los límites de un riesgo aceptado.

Tolerancias Al Riesgo

Las tolerancias al riesgo son niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecidas. Al fijar las tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea a aquellas con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo

aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

1.3.3.3 Identificación de los Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y puesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

Consiste en la identificación de eventos potenciales de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o a la consecución de los objetivos, los eventos identificados pueden ser positivos o negativos y deben ser diferenciados entre riesgos y oportunidades.

Factores que se contemplan en la Identificación de Eventos:

- Eventos
- Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos
- Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos
- Eventos Interdependientes
- Categorías de Eventos
- Riesgos y Oportunidades

Eventos

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

Al identificar eventos la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si el evento ocurrirá, cuando o su impacto preciso. La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas,

sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo. De esta forma, la dirección identifica no solo los eventos potenciales negativos, sino también aquellos que representan oportunidades a aprovechar. Se deben tener en cuenta incluso los eventos con una posibilidad de ocurrencia relativamente baja siempre que su impacto sobre la consecución de algún objetivo sea importante.

Factores Influyentes

Miles de factores externos e internos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la administración de riesgos corporativos, la dirección reconoce la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos. Los factores externos son los siguientes:

- Económicos.- eventos tales como los cambios de precios, disponibilidad de capital, o unas menores barreras a la entrada de la competencia, que generan mayores o menores costos de capital y competidores nuevos.
- Medioambientales. - incluyen las inundaciones, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones o edificios, un acceso restringido a las materias primas o la pérdida de capital humano.
- Políticos. - incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y regulaciones, que provocan, por ejemplo nuevas restricciones o aperturas en el acceso a mercados extranjeros o impuestos mayores o menores.
- Sociales.- relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades, trabajo/ocio y actividades terroristas, que tienen como resultado cambios en la demanda de productos y servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.
- Tecnológicos. - relativos a los nuevos medios de comercio electrónico, que generan una mayor disponibilidad de datos, reducciones de costos de infraestructura y un mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología. Los eventos también se derivan de las decisiones de la dirección respecto a cómo se producirán. La aptitud y la capacidad de una entidad para reflejar las decisiones previas influyen en el acontecimiento futuro y afectan a las decisiones de la dirección. Los factores internos incluyen:

- Infraestructura. - eventos como el incremento de asignación de capital para mantenimiento preventivo y el apoyo a los centros de atención a clientes reducen el tiempo de inactividad del equipo y se mejora la satisfacción del cliente.
- Personal. - eventos como los accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos, causan pérdidas de personal disponible, daños de reputaciones o monetarios y paros en la producción.
- Procesos. - eventos como la modificación de procesos sin adecuados protocolos para la gestión de cambios, los errores en su ejecución y la tercerización de entregas al cliente con un control insuficiente, provocan pérdidas de cuotas de mercado, ineficiencias, insatisfacción del cliente y pérdida de negocios recurrentes.
- Tecnología. - eventos como el aumento de recursos para gestionar la volatilidad de volumen, los fallos de seguridad y la potencial caída de los sistemas dan lugar a atrasos en la producción, transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones del negocio.

La identificación de factores internos y externos que impactan a los eventos es útil a su vez para una identificación efectiva del evento, ya que al identificar los principales la dirección puede centrarse en los eventos que puedan afectar el logro de objetivos.

Técnicas De Identificación De Eventos

- Inventario de Eventos. - la dirección utiliza listados de eventos posibles comunes a una industria o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas.
- Talleres de Trabajo. - los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo con los objetivos estratégicos de una entidad de negocio de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar el logro de objetivos corporativos estratégicos.
- Entrevistas. - estas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones con varias personas para que se pueda tomar notas. Su propósito es

averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los eventos pasados y los posibles eventos futuros.

- Cuestionarios y Encuestas. - estos direccionan una amplia gama de aspectos que los participantes deben considerar, centrandos su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.
- Análisis de Flujos de Procesos. - implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, salidas y responsabilidades de componentes. Una vez realizado este esquema, los eventos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.
- Indicadores de Eventos. - son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas, etc. Los principales indicadores de eventos deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido.
- Metodología de Datos de Eventos Con Pérdidas. - los repositorios de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar las tendencias y causas principales. Una vez que se identifica una causa, la dirección puede averiguar qué es más efectivo, si evaluarla y tratarla o afrontar los eventos individuales.

La dirección selecciona técnicas adecuadas para su filosofía de administración de riesgos y asegura que la entidad desarrolla las capacidades necesarias para la identificación de eventos. La identificación de los eventos es sólida, formando la base de la evaluación de riesgos y los componentes de respuesta a ellos.

Interdependencias

Frecuentemente, los eventos no ocurren de forma aislada, un acontecimiento puede hacer que se desencadene otro, por lo que puede ocurrir de forma concurrente. En la identificación de eventos, la dirección debería entender cómo estos se relacionan entre sí. Evaluando estas relaciones se puede determinar dónde mejor deberían aplicarse los esfuerzos en la administración de riesgos.

Categorías de Eventos

Al agrupar los eventos potenciales en categorías, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de riesgo. Mediante esta agregación de eventos similares la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

La clasificación de eventos por categorías también permite a la dirección considerar la totalidad de los esfuerzos aplicados a su identificación. Algunas empresas desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categoría, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, baja en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizacionales, funciones o procesos de negocio.

Distinción Entre Riesgos Y Oportunidades

Los eventos, si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan riesgos, que requieren la evaluación y respuesta de la dirección, por lo que, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los eventos de signo positivo representan oportunidades que afectan positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor. Los eventos que implican oportunidades son canalizados hacia los procesos de la dirección en que se establecen la estrategia y objetivos de la entidad, de forma que puedan formularse acciones para aprovechar las oportunidades. Los eventos que compensan el impacto negativo de los riesgos deben tenerse en cuenta por parte de la dirección al evaluar los riesgos y darles respuesta.

1.3.3.4 Evaluación de los Riesgos

Acevedo (2009) indica que la evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan la consecución de objetivo. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El riesgo inherente es aquel que se enfrenta a una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto. El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes, una vez la respuesta a los riesgos ha sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual.

Contexto de la Evaluación de Riesgos

Según Acevedo (2009), Los factores externos e internos determinan qué eventos pueden ocurrir y hasta qué punto afectarán a los objetivos de una entidad. Aunque algunos factores son comunes a empresas de un mismo sector, los eventos resultantes son a menudo únicos para una entidad determinada, debido a sus objetivos establecidos y sus decisiones anteriores. En la administración de riesgos, la dirección tiene en cuenta la mezcla de potenciales eventos futuros relevantes para la entidad y sus actividades, dentro del contexto de los aspectos que conforman el perfil de riesgo de la entidad, como son su dimensión, la complejidad de sus operaciones y el grado de regulación de sus actividades.

Estimación de Probabilidad e Impacto

Acevedo (2009) dice que la incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas probabilidad e impacto. La primera representa la probabilidad de que ocurra un evento determinado mientras que la segunda refleja su efecto.

Fuentes De Datos

Las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente a partir de

la experiencia propia de la entidad pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas. Sin embargo, incluso cuando los datos generados internamente sean una entrada primaria, los datos externos pueden resultar útiles como punto de contraste o para mejorar el análisis. Se debe ser cauto cuando se usan eventos pasados para establecer previsiones futuras, ya que los factores que influyen en los eventos pueden cambiar con el tiempo.

Técnicas De Evaluación

Acevedo (2009) indica claramente que la metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan por sí mismos a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientemente creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte efectiva por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Las técnicas cuantitativas de evaluación normalmente exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor y a veces emplean modelos matemáticos, dependen mucho de la calidad de los datos e hipótesis, y sirven más para riesgos con historia ya que de esta manera permitirán una proyección confiable.

La observación de interrelaciones entre probabilidad e impacto de los riesgos constituye una importante responsabilidad de la dirección. Una administración efectiva de riesgos corporativos requiere que la evaluación de riesgos sea efectuada con respecto a ambos, al riesgo inherente y también la respuesta al riesgo.

La evaluación de riesgo permite a la empresa la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos considerando su probabilidad e impacto y se debe tener en cuenta su importancia y alcance. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base a hechos que en el pasado se han suscitado en la empresa.

1.3.3.5 Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, Acevedo (2009) indica que la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de portafolio de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- Evitar.- supone salir de las actividades que generan riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- Reducir.- implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto de riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas
- Compartir.- la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la tercerización de una actividad.
- Aceptar.- no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

Al determinar las respuestas a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo y que opciones de respuesta están en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Los costos versus los beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta, lo que proporciona profundidad a la selección de respuesta y se enfrenta al status quo.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos y, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto de riesgo así como los costos y beneficios, selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Factores que se contempla la Respuesta al Riesgo:

- Identificación de las respuestas
- Evaluación de posibles respuestas
- Selección de respuestas
- Visión de portafolio de Riesgos

Evaluación De Posibles Respuestas

Los riesgos inherentes se analizan y las respuestas a ellos se evalúan con el propósito de conseguir un nivel de riesgo residual en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad. A menudo, cualquiera de las respuestas posibles situará dicho riesgo residual dentro del marco de esas tolerancias y, a veces, una combinación de ellas proporcionará el resultado óptimo.

Evaluación Del Efecto Sobre La Probabilidad Y El Impacto Del Riesgo

Al evaluar las opciones de respuesta, la dirección considera el efecto sobre la probabilidad del riesgo y su impacto, reconociendo que una respuesta puede afectarlas de modo diferente. Al analizar las respuestas la dirección puede tener en cuenta los eventos y tendencias pasadas y los posibles escenarios futuros. Al evaluar las respuestas alternativas, la dirección típicamente determina su efecto potencial usando las mismas unidades de medición, u otras congruentes, que las usadas para el objetivo correspondiente.

Evaluación De Costos Y Beneficios

Los recursos siempre presentan restricciones y las entidades pueden considerar los costos y beneficios derivados de opciones alternativas de respuesta a este tipo de riesgo. Las

medidas de costo/beneficio para la puesta en práctica de respuestas se realizan con varios niveles de precisión. Generalmente, es más fácil tratar con el lado de costos de la ecuación, el cual, en muchos casos, puede ser cuantificado casi exactamente. Normalmente, se tienen en cuenta todos los costos directos relacionados con la implantación de una respuesta y los costos indirectos que se puedan medir de un modo práctico. Algunas entidades también incluyen los costos de oportunidad relativos al uso de recursos.

En algunos casos, sin embargo, es difícil cuantificar los costos de la respuesta al riesgo. Surgen retos respecto a la cuantificación de estimar el tiempo y el esfuerzo asociados a una determinada respuesta. El lado de los beneficios implica a menudo valoraciones mucho más subjetivas, pero en muchos casos, el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse dentro del contexto de beneficios ligados a la consecución del objetivo correspondiente. Al considerar las relaciones costo – beneficio, la atención a los riesgos como si estuvieran interrelacionados permite a la dirección agrupar las respuestas para reducir y compartir el riesgo de la entidad.

Oportunidades En Las Opciones De Respuesta

Las oportunidades pueden identificarse al contemplar las respuestas a los riesgos. Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración de nuevas oportunidades para la entidad. La dirección puede identificar las respuestas innovadoras, estas pueden surgir cuando existen opciones de respuesta a los riesgos que están alcanzando los límites de efectividad y cuando probablemente solo faciliten cambios marginales en el impacto y probabilidad del riesgo.

Respuestas Seleccionadas

Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la dirección decide como pretende administrar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo residual. Sin embargo, cuando una respuesta a los riesgos pudiera desembocar en que el riesgo residual superará la tolerancia establecida, la dirección tiene que volver sobre sus pasos y revisar su respuesta o, bajo ciertas circunstancias, reconsiderar la tolerancia al riesgo establecida. Por tanto el equilibrio entre riesgo y tolerancia al riesgo puede implicar un proceso iterativo.

Evaluar las respuestas a los riesgos inherentes requiere tener en cuenta los riesgos adicionales que pueden derivarse de cada respuesta, lo que puede iniciar un proceso iterativo en que la dirección, antes de tomar su decisión, considere dichos riesgos adicionales, incluyendo aquellos que pudieran no ser evidentes de modo inmediato. Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que necesite un plan de implantación para ejecutarla, en el que deben constar actividades de control para asegurarse de que se lleven a cabo la respuesta a los riesgos. Siempre existirá un nivel de riesgo residual, no solo por las limitaciones de los recursos, sino también por la incertidumbre del futuro y demás limitaciones inherentes a todas las actividades.

Perspectiva De Portafolio De Riesgos

La administración de riesgos corporativos requiere que el riesgo se considere desde una perspectiva de toda la entidad o de portafolio. Normalmente, se elige un enfoque en el que primero se contemplan los riesgos de cada unidad, departamento o función y luego su director responsable elabora una evaluación compuesta de ellos, que refleja su riesgo residual respecto a sus objetivos y tolerancias al riesgo.

Con una perspectiva del riesgo para cada unidad individual, la alta dirección de una empresa está bien situada para tener una perspectiva de portafolio y determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está a la par del riesgo aceptado global respecto a sus objetivos. Los riesgos de las diferentes unidades pueden estar dentro de sus respectivas tolerancias individuales, pero en conjunto pueden superar el riesgo aceptado globalmente por la entidad, en cuyo caso hacen falta respuestas adicionales o diferentes para emplazar el riesgo dentro del nivel de riesgo aceptado.

Una perspectiva de portafolio de riesgos puede ser representada de muchas maneras. Puede alcanzarse centrándose en los principales riesgos o categorías del riesgo de las unidades de negocio o de la empresa en su totalidad, usando métricas como el capital ajustado al riesgo o el capital en riesgo. Dichas medidas compuestas son particularmente útiles para medir el riesgo frente objetivos establecidos en términos de resultados, crecimiento u otras medidas de desempeño, a veces relacionadas con el capital asignado o disponible. Estas medidas de la perspectiva de portafolio pueden facilitar información útil para la reasignación del capital entre unidades y la modificación de la orientación estratégica. Cuando se mira al riesgo desde una perspectiva de portafolio, la dirección está en posición de considerar si permanece dentro del riesgo aceptado establecido.

1.3.3.6 Actividades de Control

Según indica Martilla (2007), Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

“La entidad debería obtener suficiente comprensión de los procedimientos de control para desarrollar el plan de ejecución de los procesos para la evaluación del Sistema de Control Interno. Al obtener esta comprensión se debe considerar el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si se necesita alguna comprensión adicional sobre los procedimientos, ya que al estar estos integrados con el ambiente de control, nos permitirán conocer cuáles son los procesos o el plan a seguir.”
NIA (p.20, sec. 400)

Las políticas determinan lo que se debe hacer y los procedimientos son las acciones que se llevan a cabo para cumplir con las políticas. En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativas y salvaguarda de activos.

Factores que se contempla en las Actividades de Control:

- Integración de la Respuesta al Riesgo
- Tipos de Actividades de Control
- Controles Generales
- Controles de Aplicación
- Controles Específicos

1.3.3.7 Información y Comunicación.

Según Acevedo (2009), la información pertinente se identifica, captura, y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos.

También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo a través y hacia arriba de la organización, de esta manera todo el personal recepta un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Los trabajadores entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información esencialmente importante. También debe haber una comunicación efectiva con terceros, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Cada empresa identifica y captura un amplio grado de información, relativo a los eventos y actividades tanto externas como internas, relevantes para dirigir la empresa. Esta información se proporciona al personal de una manera y en un marco de tiempo que pueda llevarse a cabo su administración de riesgos empresariales y demás responsabilidades.

La empresa debe contar con canales de información flexibles que fluya a través de todo los niveles capturando y comunicando información relevante tanto interna como externa, su calidad dependerá de sus contenido, oportunidad y accesibilidad.

La comunicación es inherente a la información, ya que una información no comunicada no surte efecto alguno. Toda empresa debe contar con un sistema de información que se encuentre en todos los niveles, que permita recoger y procesar la información tanto interna como externa de forma oportuna para la toma de decisiones.

1.3.3.8 Monitoreo

Una definición nos dice que es la “La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes e innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.” (Estupiñan, 2006, p.38)

Normalmente, alguna combinación de monitoreo permanente y evaluaciones independientes asegurará que la administración de riesgos corporativos mantiene su efectividad en el tiempo. El monitoreo permanente está integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad.

El monitoreo se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de modo dinámico a las condiciones cambiantes y está engranado a la entidad. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones independientes. Como las evaluaciones independientes tienen lugar después de los hechos, a menudo los problemas se identificarán más rápidamente con las pautas de monitoreo permanente. Muchas entidades con sólidas actividades de monitoreo permanente realizan, sin embargo, evaluaciones independientes de la administración de riesgos corporativos periódicamente. Una entidad que perciba alguna necesidad de realizar frecuentes evaluaciones independientes debería centrarse en la mejora de sus actividades de monitoreo permanente.

Factores que se contempla el Monitoreo:

- Actividades de Supervisión Permanente
- Evaluaciones Independientes
- Informe de Deficiencias

Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance de las evaluaciones periódicos dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

El proceso de monitoreo asegura que el control interno continua funcionando adecuadamente. La supervisión le corresponde a la administración los cuales están en la obligación de establecer una estructura de Control Interno En el caso de un hallazgo, estos deben ser documentados adecuadamente e informados de forma inmediata a la administración con el fin de que esta tome medidas correctivas y a la vez preventivas para evitar vuelva a suceder.

1.4 Cuadro de Mando Integral (CMD)

Kaplan, R. & Norton, D. (2002), los creadores del Cuadro de Mando Integral, quienes manifiestan que el cuadro de mando integral avista los indicadores financieros de las acciones pasadas con medidas de los inductores de acciones futuras. Actualmente en el mercado empresarial es importante contar con los indicadores financieros y no financieros que permitan focalizarnos en crear valor agregado y proyectarlo a largo plazo.

Los creadores también nos dicen que los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización.

Otro autor, como Niven, P. (2003), indica que se necesita en su sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras y es justamente la doble función que cumple un CMI.

Ambos autores coinciden en que la visión y la estrategia de la empresa se la analizan desde 4 perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de formación y crecimiento.

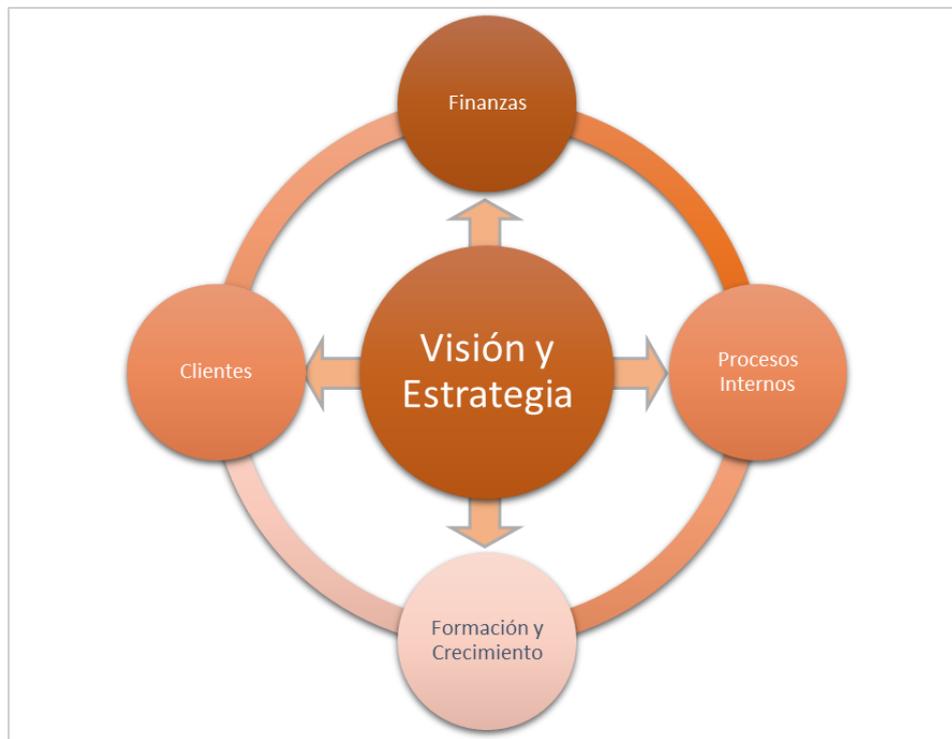


Ilustración 3: Modelo de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2002)

Elaborado por: El Autor

Kaplan, R. & Norton, D. (2002) en su texto indica que el Cuadro de Mando Integral se está utilizando para llevar a cabo procesos decisivos tales como:

- Explicar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, implantar objetivos y ordenar las iniciativas estratégicas.
- Agrandar el feedback y formación estratégica.

1.4.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral:

Generalmente las empresas poseen objetivos y estrategias para mejorar su desempeño y generen un valor agregado que las diferencien de sus similares, con enfoque financiero, operativo y de cumplimiento, estos relacionados entre sí. De ahí nace la importancia de una herramienta de control, a continuación se expondrá algunas razones por la que el Cuadro de Mando Integral es transcendental en las empresas:

- La empresa requiere un control integral de todas las funciones que se realizan mediante indicadores.
- Provee información valiosa para la dirección de la empresa, y con ello se tomen las mejores decisiones.
- Convierte la visión y la estrategia de la empresa en indicadores medibles y evidentes.
- Resulta una herramienta de control y de comunicación de información para todos los trabajadores.
- Es una herramienta de medición que ayuda a administrar y crear a largo plazo, que involucra a todo el personal de la empresa.
- Comunica a todos los trabajadores la visión y la estrategia
- Es una herramienta que permite la retroalimentación continua, permitiendo que se pueda adaptar de forma rápida algún cambio en la empresa.
- Permite medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía por medio de un conjunto coherente de indicadores.

1.4.2 Dimensiones del cuadro de mando integral

Kaplan, R. & Norton, D. (2002), manifiesta que el cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, las mismas que están relacionadas íntimamente y permiten tener un control y medición de los resultados.

1.4.2.1. Perspectiva financiera:

Se hace relación directamente con los objetivos financieros que la empresa ha venido trabajando, ya que son la guía para los objetivos e indicadores en las perspectivas: los clientes, procesos y aprendizaje. Estos objetivos financieros están orientados al

crecimiento como por ejemplo incremento de ventas, incremento de cartera de clientes, optimización de costos y gastos, sostenimiento y rendimientos sobre el capital.

Para establecer la estrategia empresarial existen 3 temas estratégicos que se deben considerar:

Crecimiento y diversificación de los ingresos:

Existen diferentes maneras de poder obtener un crecimiento y diversificación en la empresa:

- Nuevos Productos o servicios: la innovación de nuevos bienes y servicios para ofrecer al mercado permite a la empresa poder captar más clientela y por otro lado obtener mayores ingresos, el indicador correspondiente es el porcentaje de ventas del nuevo portafolio u otra manera de medir es comparando las utilidades de los nuevos productos versus los anteriores.
- Nuevos clientes y/o segmentos de mercado: el realizar estudios de mercado que permitan el ampliar o acceder a otros nichos de mercado es una fuente de crecimiento a la empresa, así como también ampliar la cartera de clientes tienen el mismo efecto para incrementar sus ingresos. Los indicadores asociados son el porcentaje de ventas provenientes de nuevos clientes o nuevos nichos de mercado.
- Nueva variedad de productos y servicios: la diversificación del portafolio de productos y servicios brindan a la empresa la oportunidad de tener un crecimiento de mercado y por ende de ventas. El indicador asociado es el porcentaje de ventas proveniente de estos nuevos bienes o servicios.
- Nuevos precios: va ligado con el incremento de los precios de los productos y/o servicios.

Reducción de costes/ mejor de la productividad:

Esto se lo puede conseguir mediante los siguientes medios:

- Incremento de productividad de los ingresos: está orientado a incrementar la su capacidad productiva de tal manera que se vaya aumentando los recursos a medida de las necesidades.
- Reducción de costos unitarios: es realizar un análisis para la optimización de los costos ya sean fijos o variables, de tal manera que se pueda conseguir mejorar la

utilidad, la mayoría de empresas actualmente están utilizando el costeo ABC para poder identificar y reducir sus costos.

- Promover un mix en los canales de distribución: el objetivo es implementar el uso de canales electrónicos que tienen un costo menor a lo de los distribuidores y hacer un mix entre estos dos tipos de canales para aumentar la eficiencia del servicio al cliente así como también la disminución de los costos.

Utilización de los activos /estrategias de inversión:

Están orientados a los objetivos de rendimientos sobre el capital como por ejemplo el ciclo de caja, que está enfocado a mejorar los días de crédito que se tienen con los proveedores y los concedidos a los clientes, ya que el dinero de terceros es la mejor opción para trabajar con un bajo costo.

1.4.2.2. Perspectiva cliente:

Como se mencionó anteriormente cuando las empresas fijan su misión, también definen el segmento de mercado al cual van a concentrar sus esfuerzos para ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios con calidad.

Dentro de esta perspectiva Kaplan establece 5 indicadores básicos dentro de una empresa para poder obtener rentabilidad.

- Indicadores de Cuota de Mercado.
- Indicadores de Retención de los clientes.
- Indicadores de Incremento de clientes.
- Indicadores Satisfacción del cliente.

- Indicadores Rentabilidad del cliente.



Ilustración 4: Modelo C.M.I. Perspectiva: Cliente

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2002)

Elaborado por: El autor

Adicionalmente es importante el mencionar que todo cliente considera otras características que le permite a la empresa el tener un consumidor fiel y satisfecho, los cuales han sido clasificados en los siguientes atributos:

- Atributos de productos y servicios: las características principales que cualquier cliente se fija antes de realizar una compra son: precio, tiempo, calidad y el uso. En muchos casos también los clientes se dejan llevar por el empaque, colores, envoltura que el producto tenga y siempre va a acompañado con un excelente servicio que se preste.
- Relación con el cliente: este tipo de relaciones se traduce a la experiencia de compra que el cliente tiene desde que llega al almacén o solicita una oferta o proforma, de la manera que fue atendido, cuáles fueron sus tiempos de respuesta, tiempo de entrega, garantía y el servicio que tuvo de cada uno de los colaboradores de la empresa
- Tiempo, Calidad y precio: Dentro esta perspectiva la empresa puede adoptar estrategias de Liderazgo de Producto o Servicio, estrategias de Intimidad con la Clientela y estrategias de excelencia operativa con relación calidad-precio

1.4.2.3 Perspectiva Procesos Internos

Es necesario que la empresa enfoque su atención en los procesos claves y críticos de la compañía, ya que de estos depende que se pueda prestar un bien y/o servicio para poder conseguir la satisfacción del cliente; los indicadores para esta perspectiva nacen de los procesos críticos de la compañía, con el fin de satisfacer las expectativas del accionista y del cliente.

La perspectiva de procesos internos pretende generar una distinción clara entre revela el enfoque tradicional y el del CMI, ya que los tradicionales se concentran en controlar, vigilar y mejorar los procesos actuales, mientras que el CMI identifica procesos totalmente nuevos con el fin de que la empresa pueda satisfacer los objetivos financieros y los del cliente, como se mencionó anteriormente.

Cadena de valor del proceso interno:

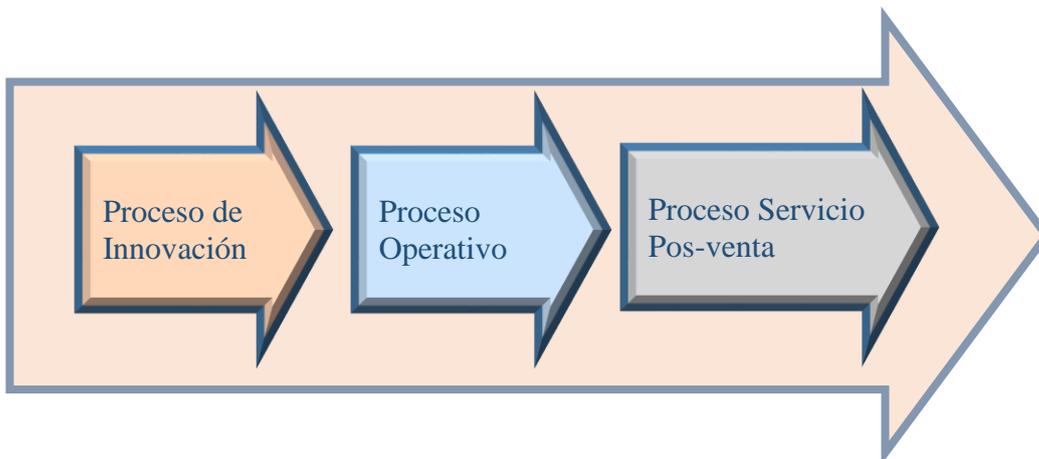


Ilustración 5: Cadena de valor del Proceso Interno

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2002)

Elaborado por: El autor.

Como se puede observar en la Ilustración 5, se establece una cadena de valor con el fin de crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Esta cadena de valor tiene 3 procesos principales:

- Proceso de Innovación: Está ligado profundamente con la Investigación y Desarrollo con el fin de superar las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades al menor costo posible. La investigación y desarrollo es un proceso interno crítico y dentro de los indicadores para el proceso de innovación deben considerarse el porcentaje de ventas de los nuevos productos, introducción de

nuevos productos en relación con los de la competencia, Rentabilidad que tienes los nuevos productos versus a los existentes, entre otros.

- Proceso Operativo: Comienza con la recepción del pedido del cliente y finaliza con la entrega del producto o servicio, cabe recalcar que el servicio de entrega se caracteriza por ser eficiente, oportuno con las necesidades del cliente, por lo general estos procesos han sido medidos con indicadores financieros tales como: costos, el presupuesto asignado, eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las maquinaria y estos actualmente con el CMI se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo. Dentro de los indicadores debe considerarse la cantidad defectuosa del proceso, desperdicio, reprocesos, devoluciones por calidad entre otros.
- Proceso de post venta: Incluye al seguimiento que se debe dar al cliente una vez que finalizó la venta, este tipo de servicios incluye: garantía, reparaciones en unidades defectuosas. Algunas empresas pueden utilizar indicadores para medir el servicio de post venta como son de tiempo, calidad y costo del proceso operativo. Debe considerarse medir la duración del ciclo desde a solicitud del cliente hasta la solución final del problema, costo de los recursos utilizados en los servicios de posventa, costo, calidad y tiempo a los procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

1.4.2.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Los trabajadores desempeñan un papel fundamental dentro de la empresa, es por eso que tener capacitaciones permitirá que el personal cuente con conocimiento y habilidades que ayuden cumplir todas las perspectivas antes mencionadas.

Es importante calcular los resultados que ha tenido la empresa en función de los empleados, y para ello se toma en consideración lo siguiente:

- Medición de la productividad: este factor es un indicador importante para medir el resultado que se ha tenido al entrenarlos, capacitarlos y motivarlos.
- Retención del trabajador: este pilar está concentrado en retener al personal clave a largo plazo, con el fin de que se haga capacitaciones y se conviertan en empleados leales gracias a esa inversión de conocimiento y valores de la empresa.
- Satisfacción del trabajador: es importante señalar que de esto depende la mejora en el rendimiento de las áreas de la empresa, en mejorar el servicio al cliente.

Es importante acotar que los todos los trabajadores conozcan todo acerca de los clientes, procesos internos, la importancia de su trabajo y los impactos financieros que dan como consecuencia. Se debe tener en cuenta que lo más importante son los trabajadores, ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan llegar al cliente de una manera que desea la empresa, siendo eficiente y eficaz.

La motivación constituye un elemento fundamental para poder lograr colaboradores satisfechos, es por ello que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para motivarlos con dinero o emocionalmente, aunque la segunda genera recuerdos y un mayor grado de empoderamiento del trabajador y su compromiso con su trabajo.

A continuación la estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento:



Ilustración 6: Modelo .C.M.I. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2002)

Elaborado por: El autor

Conclusiones del capítulo:

El marco teórico es una herramienta fundamental que sirve como guía del tema que se está investigando, los diferentes temas que van encaminadas a un mismo objetivo permite una mayor fluidez al momento de aplicar la metodología, tanto usando métodos cualitativos como cuantitativos. Los contenidos respecto a Servucción como Auditoría han sido revisados y profundizados en los temas de mayor importancia para el presente trabajo.

CAPÍTULO 2

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO MEDIANTE EL MODELO COSO ERM:

2.1 La Empresa

2.1.1 Identificación de la empresa

La empresa “Innova Centro Cerámico” es reconocida en el medio bajo en nombre “Innova”, y está constituido por cuatro razones sociales que son:

Razón Social	Nombre Comercial	RUC	Sucursales
Mobiltroicorp S.A	Innova Centro Cerámico	0992685298001	La Troncal 1 Naranjal El Triunfo Cumanda
Mario Cevallos Quevedo	Innova Centro Cerámico	0301685590001	La Troncal 2 Milagro 1 Milagro 2, Naranjito, Babahoyo
Daniel Cevallos Quevedo	Innova Centro Cerámico	0919801498001	Portoviejo General Villamil Manuel J. Calle
Mario Cevallos Miranda	Innova Centro Cerámico	0300788569001	Pasaje Machala

Tabla 1: Razones sociales de Innova Centro Cerámico

Fuente: S.R.I.

Elaborado por: El autor

2.1.2 Reseña de la empresa

La empresa “Innova Centro Cerámico” surgió en 1985, gracias a la iniciativa de la Familia Cevallos-Quevedo, quienes miraron en el naciente cantón La Troncal, la oportunidad para establecer y liderar un negocio de venta de materiales de construcción, así se mantuvo durante varios años hasta que en el año 2010 al estar al borde de la quiebra, la empresa decide especializarse en la venta de acabados de construcción, a partir de ello se cambia el método de trabajo, pues la empresa se expande a otras ciudades como Naranjal, El Triunfo, Cumanda, Naranjito, Milagro y Babahoyo, Portoviejo, General Villamil, Pasaje y Machala, con el objetivo de mejorar y brindar un mejor servicio al cliente y a la vez cubrir la creciente demanda de estas ciudades. Su desarrollo ha traído consigo el

incremento de fuentes de trabajo, generando empleo a 87 personas, 43 de ellos afiliados con Mobiltroicorp S.A., 22 afiliados con Mario Cevallos Quevedo, 47 afiliados con Daniel Cevallos Quevedo y 8 a nombre de Mario Cevallos Miranda.

2.1.3 Capital y Socios Principales.

Las cuatro empresas pertenecen a los socios hermanos Mario Cevallos Quevedo y Daniel Cevallos Quevedo, Cuya conformación del capital se conforma de 400 participaciones para cada uno, el capital suscrito es USD. 800,00 mientras que el capital aprobado USD. 1.600,00 hasta la fecha.

2.1.4 Presidente

El Actual Presidente es el Sr. Mario Cevallos Miranda con C.I. 0300788569, el nombramiento está vigente desde febrero de 2015 y tiene una vigencia de 5 años.

2.1.5 Gerente General

El Actual Gerente General es el Ing. Daniel Cevallos con C.I. 0919801498, el nombramiento está vigente desde enero de 2014 y tiene una vigencia de 5 años.

2.1.6 Clientes

La empresa no tiene clientes individuales importantes, se podría decir que tiene sectores de clientes que en conjunto se vuelven potencialmente importantes, y la empresa los divide en los siguientes grupos:

Clientes	Poder de negociación
Las personas que construyen sus propias viviendas.	Baja
Albañiles que instalan acabados de construcción.	Media Alta
Arquitectos que hacen contratos de viviendas terminadas.	Media Alta
Contratistas que trabajan para el estado.	Media Baja

Tabla 2: Grupos de clientes de Innova Centro Cerámico

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elabora por: Ing. Daniel Cevallos Quevedo

2.1.7 Proveedores

La empresa posee diversos proveedores nacionales y extranjeros, en los que se realizan negociaciones puntuales o recurrentes. Se podría decir que de todos los proveedores que representan el 100%, existen 4 proveedores que representan el 80% de todas las compras, y estos son:

Proveedores	Importancia
Hidrosa S.A (Cerámicas Graiman)	Alto
Intaco S.A	Medio alto
Ecuacerámica	Medio alto
Keramicos S.A (proveedor y competidor)	Medio bajo

Tabla 3: Principales Proveedores de Innova Centro Cerámico

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

Cabe recalcar que Hidrosa S.A. es el principal proveedor de Innova Centro Cerámico, ya que la empresa posee la distribución exclusiva de sus productos en las ciudades en donde se encuentran las sucursales, y dicha exclusividad es medida mediante metas mensuales que la empresa debe cumplir para asegurar la distribución.

2.1.8 Cobertura de Mercado.

En 2016 la empresa realizó encuestas a clientes y a obreros del sector de la construcción, además de personas que transitaban por las calles de las 7 ciudades donde se encuentran ubicadas las sucursales. Las preguntas fueron acerca de la preferencia de optar por Innova Centro Cerámico como su opción de compra, ante una necesidad de materiales para acabados de construcción, se detalla el resultado de las tabulaciones en la siguiente tabla:

Ciudad	Innova Centro Cerámico	Principal competidor	Otros competidores
La Troncal	70%	15%	15%
El Triunfo	45%	20%	35%
Naranjal	50%	25%	25%
Cumanda	65%	10%	25%

Naranjito	55%	20%	25%
Milagro	35%	35%	30%
Babahoyo	40%	15%	45%

Tabla 4: Cobertura de mercado de Innova Centro Cerámico

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: Ing. Daniel Cevallos Quevedo

Cabe recalcar que en 2016 se contaba con 7 locales, en 2017 se incrementan 2 nuevos locales al inicio del año, y a mediados del mismo año se repiten las encuestas donde obtuvo resultados similares según lo indica la Gerencia General.

2.1.9 Obligaciones con Organismos de Control

Innova Centro Cerámico debe reportar información mensual y anual a entes como el SRI, IESS, Superintendencia de Compañías y al Ministerio de Relaciones Laborales.

S.R.I.

Para el Servicio de Rentas Internas, la empresa tiene las siguientes obligaciones tributarias que cumplir de acuerdo al RUC.

- Anexo accionistas, participantes, socios, miembros del directorio y administradores.
- Anexo de dividendos, utilidades o beneficios – ADI
- Anexo en Relación de Dependencia
- Anexo transaccional Simplificado
- Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración Mensual de IVA

I.E.S.S.

Las obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social son:

- Registrar a los nuevos trabajadores a través del aviso de entrada
- Registrar a los trabajadores que salen de la empresa a través del aviso de salida.
- Pago de mensual de las planillas de aporte.
- Pago de beneficios sociales a los trabajadores.

Superintendencia de Compañías

La empresa debe presentar su información de carácter financiero y societario hasta el 26 de abril de acuerdo a su noveno dígito del RUC.

- Presentación de Estados Financieros.
- Informe presentado por el representante legal a la Junta de Accionistas o Socios.
- Nómina de Administradores y personal ocupado.
- Informe de Comisario.
- Nómina de socios o accionistas.
- Acta de la Junta General.
- Formulario de actualización de datos.
- Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Ministerio de Relaciones Laborales

Con el Ministerio de Relaciones Laborales, la empresa tiene las siguientes obligaciones:

- Tener legalizados todos los contratos de trabajo.
- Pagar de Finiquitos
- Presentar la información necesaria cada vez que el ministerio lo requiera.

2.1.10 Estructura Organizativa

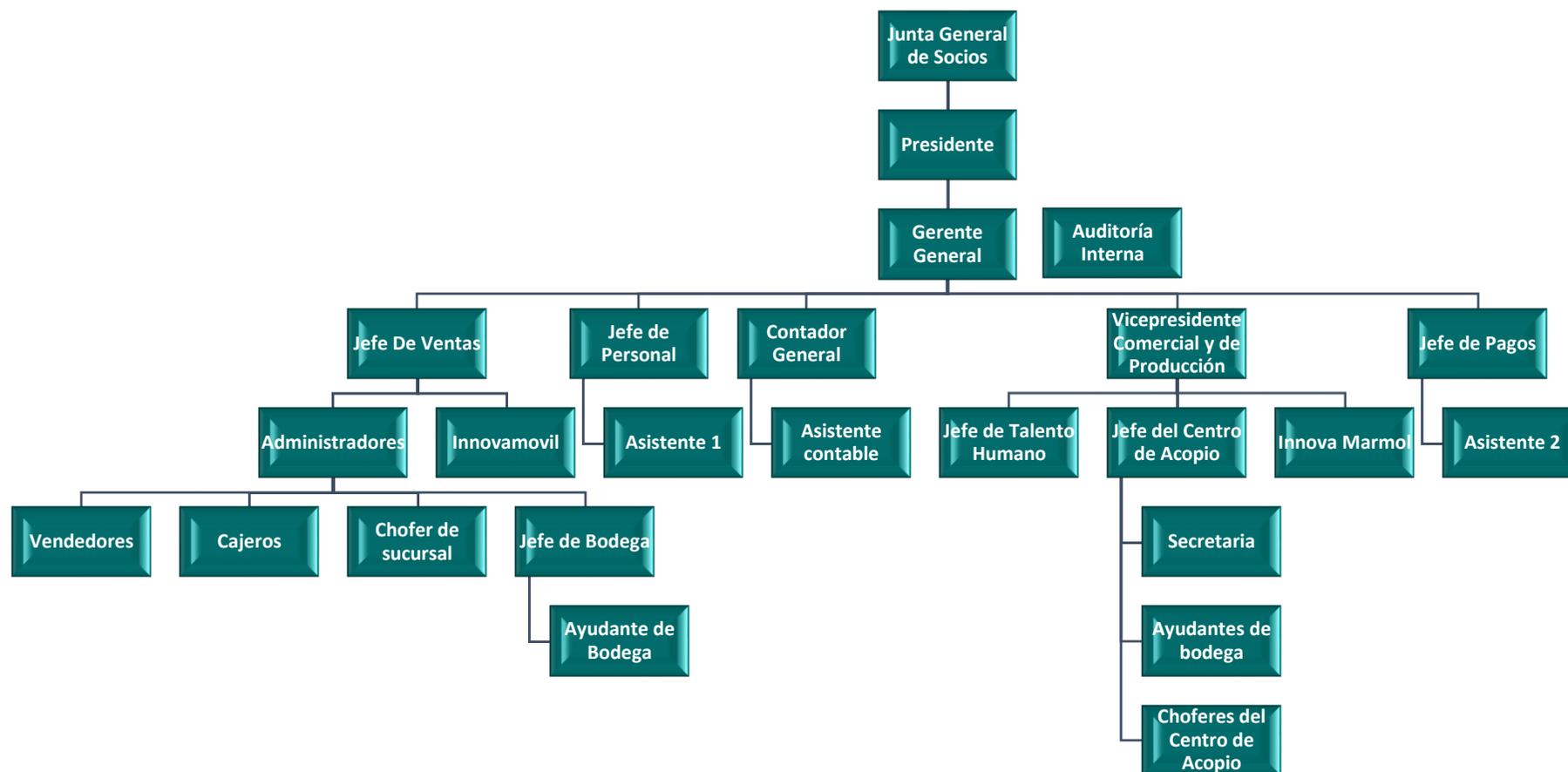


Ilustración 7: Organigrama Funcional de Innova Centro Cerámico
 Fuente: Innova Centro Cerámico

2.2 Planificación Estratégica

La dirección estratégica constituye una de las herramientas fundamentales y de gran importancia con que cuenta la administración de “Innova Centro Cerámico” con el fin de lograr los resultados pensados en el presente y en el futuro.

2.2.1 Misión

Comercializar cerámicas, materiales y accesorios de acabados de construcción con diversidad de formatos y diseños, para satisfacer las necesidades estéticas y funcionales de nuestros clientes con calidad, servicio y eficiencia

2.2.2 Visión

En el 2025 ser líderes en ventas de acabados de construcción en el centro sur del país con sucursales en ciudades estratégicas de comercialización.

2.2.3 Slogan

Con el slogan “Somos el mayor distribuidor de cerámicas del país” se da a conocer la fortaleza y la confianza que presenta la empresa a sus actuales y futuros clientes.

2.2.4 Objetivos

2.2.4.1 Objetivo General

Ser líder en la venta de cerámicas, materiales y accesorios de acabados de construcción con diversidad de formatos y diseños.

2.2.4.2 Objetivos Estratégicos.

- Ser líderes en la comercialización de acabados de construcción a nivel nacional.
- Ser innovadores, generar valor a los clientes y contribuir a la continuidad de la empresa familiar.
- Brindar servicio y atención de calidad, buscar siempre la excelencia.

2.2.4.3 Objetivos Operativos

- Definir las funciones operativas de cada área.
- Desarrollar las actividades con responsabilidad, protegiendo los activos de la empresa.

- Lograr la eficacia y eficiencia operativa con los recursos disponibles.

2.2.4.4 Objetivos de Cumplimiento

- Realizar evaluaciones de desempeño y de conducta del personal de la empresa.
- Trabajar en base a las normas y leyes que rigen a la empresa y al país.

2.2.5 Políticas

- Cumplir con el marco legal y normativo, tanto interno como externo, establecido y vigente en el país para la salud, seguridad ocupacional y ambiente.
- Identificar, evaluar, controlar y minimizar los riesgos que afectan a la salud y seguridad ocupacional de las personas.
- Asegurar adecuadas condiciones de salud, seguridad ocupacional y protección ambiental para personal de Innova Centro Cerámico y terceras personas involucradas en el negocio, como son clientes, proveedores y visitantes.
- Prevenir la contaminación ambiental producida por la empresa.
- Capacitar y formar al personal de Innova Centro Cerámico, en técnicas de venta, servicio al cliente y valores éticos.
- Promover la mejora continua de los procesos internos de la empresa.
- Implementar principios de mejora permanente del desempeño laboral y adecuación del trabajo.

2.2.6 Valores

Los valores que mayormente son reconocidos y practicados por los trabajadores son los siguientes:

Valor	Interpretación para los trabajadores	Forma de medición	Responsable
Cordialidad	Saludar y sonreír.	Encuesta	Administrador
Pulcritud	Mantener el aseo y estar siempre limpio	Encuesta	Administrador
Comprensión (al Cliente)	Escuchar, ayudar y asesorar al cliente	Encuesta	Jefe de talento humano
Profesionalidad	Demostrar los conocimientos y las competencias técnicas	Encuesta	Jefe de talento humano
Pro-actividad	Actitud creativa ante los problemas, en busca de soluciones para generar mejoras	Encuesta	Administrador

Tabla 5: Valores de Innova Centro Cerámico

Fuente: Innova Centro Cerámico

2.2.7 Práctica Empresariales

Las prácticas empresariales son aquellas experiencias con conocimiento probado que la empresa adopta para mejorar el trabajo dentro de la organización, siendo estas un factor decisivo para que muchas personas deseen trabajar en la empresa, considerándola una empresa que atrae a gente que desea trabajar y superarse. Entre las prácticas tenemos las más representativas que son:

- Promoción y desarrollo de los trabajadores.
- Trabajo dinámico y proactivo
- Confianza y Responsabilidad con los trabajadores.

2.2.8 Análisis FODA

El análisis F.O.D.A., permite estimar el efecto que una estrategia tiene para lograr un ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

Fortalezas	Oportunidades
Liderazgo en las ventas del mercado local.	Alianzas estratégicas con proveedores.
Organización flexible.	Nuevas líneas de crédito para vivienda que está facilitando el gobierno.
Personal capacitado constantemente para asesoramiento a sus clientes.	Disponibilidad de maquinaria y tecnología necesaria.
Distribución exclusiva para el sector de los productos de mejor calidad del mercado (Cerámicas Graiman).	Restricción a las importaciones de productos que compiten con el producto nacional que Innova comercializa
Cuenta con clientes a los principales constructores del sector (constructoras, municipios, escuelas).	La creciente demanda de viviendas en el país.
Experiencia de más de 20 años en el mercado.	Incremento de la necesidad por mejorar la calidad de vida de la población.
Oferta de servicios adicionales sin costo, como transporte y asesoría.	Muchos clientes inconformes con el servicio que ofrece la competencia.

	Mercado de compradores más amplio, por el crecimiento poblacional.
Debilidades	Amenazas
Problemas constantes de liquidez.	Surgen nuevas empresas de venta de acabados de construcción.
Falta de publicidad del negocio.	El salario promedio real, es insuficiente para la adquisición de determinados productos.
Altos costos operativos.	Baja en el precio del petróleo que frena la inversión en construcción del gobierno.
No posee un manual de procesos, para nuevos cargos.	Empresas de productos sustitutos, posicionadas en el mercado.
Precios más altos que algunos competidores	Promociones de la competencia que busca clientes.
	Constante variación de gustos y preferencia de los consumidores.

Tabla 6: Análisis F.O.D.A

Fuente: Innova Centro Cerámico.

Elaborado por: Ing. Daniel Cevallos Quevedo

2.2.9 Análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (space matrix)

Esta matriz proporciona diferentes perfiles que ayudan a decidir las estrategias más convenientes según el análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.

De acuerdo a la evaluación realizada por el gerente general de la empresa, el vector dimensional de la empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz, lo que significa que la empresa está en magnífica posición, por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica o la diversificación horizontal resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa.

MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES (SPACE MATRIX)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Estabilidad financiera	3
Lealtad del consumidor	-2	Utilización de recursos	5
Reconocimiento de marca	-4	Facilidad de entrada al mercado	2
Conocimiento sobre sus competidores	-1	Poder de negociación con sus clientes	4
Promedio	-2	Promedio	3.6

Total de la coordenada X: **1.60** **(VC + FI)** **0**

Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Riesgo involucrado en el negocio	6	Cambios tecnológicos	-2
Experiencia en el mercado	4	Variabilidad de la demanda	-3
Retorno de inversión	4	Rango de precios de productos competitivos	-2
Independencia	5	Tamaño de la empresa	-5
Alianzas	3	Barreras de entrada al mercado	-3
Promedio	4.4	Promedio	-3

Total de la coordenada Y: **1.4** **(FF + EE)** **0**

Tabla 7: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones

Fuente: Innova Centro Centro Cerámico

Elaborado por: Ing. Daniel Cevallos Quevedo

Una vez realizado el análisis de valoración, se ubican los valores en el plano cartesiano.

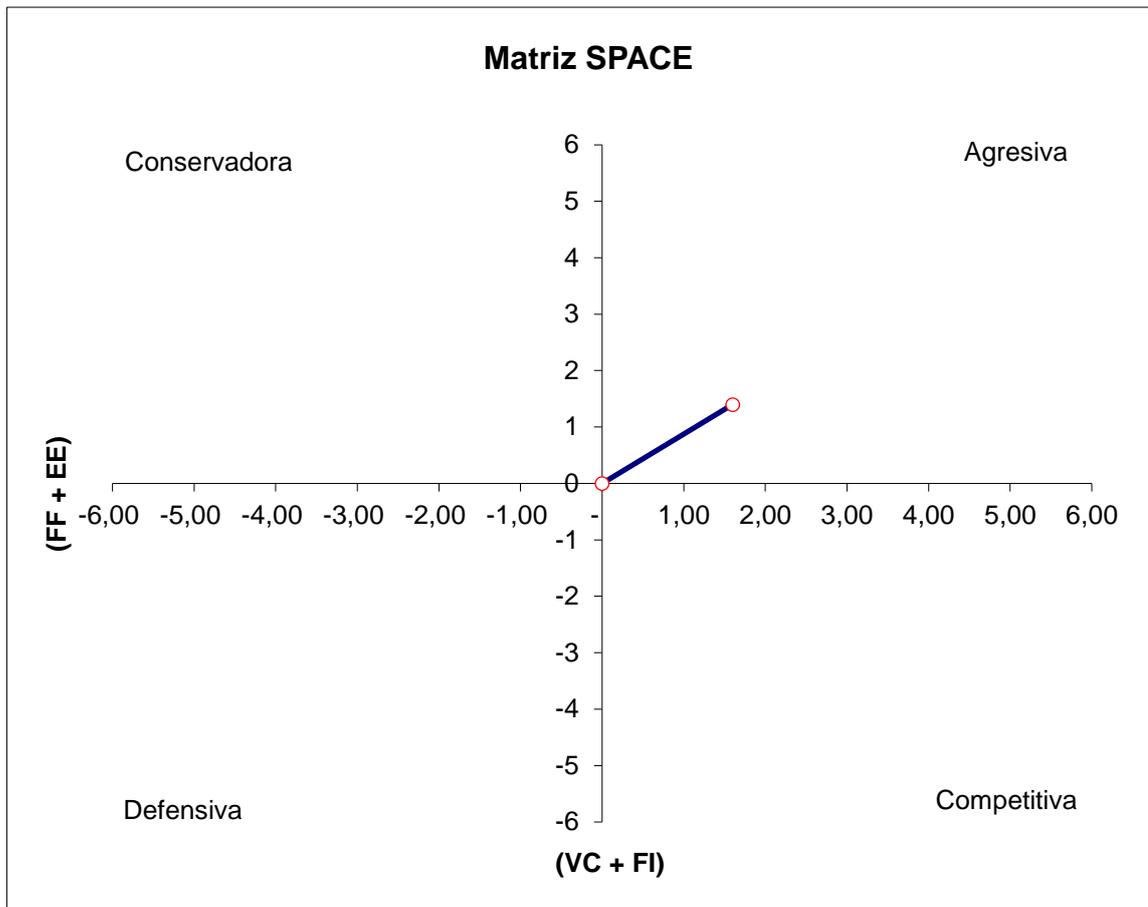


Ilustración 8: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: Ing. Daniel Cevallos Quevedo

2.2.10 Análisis de la matriz de la gran estrategia.

La matriz de la estrategia principal se basa en dos marcos de evaluación que son la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

De acuerdo a la valoración realizada por el Gerente General ubica a la empresa en el cuadrante uno de la matriz, lo que determina que se encuentra en una posición estratégica excelente. La empresa continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. Al estar en el cuadrante uno la empresa tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera

decidida cuando sea necesario.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

POSICIÓN COMPETITIVA **7.50 x**
 (COMPARACIÓN CON LOS COMPETIDORES)

CRECIMIENTO DEL MERCADO **7.17 y**
 (ANÁLISIS DE MERCADO A LO LARGO DEL TIEMPO)

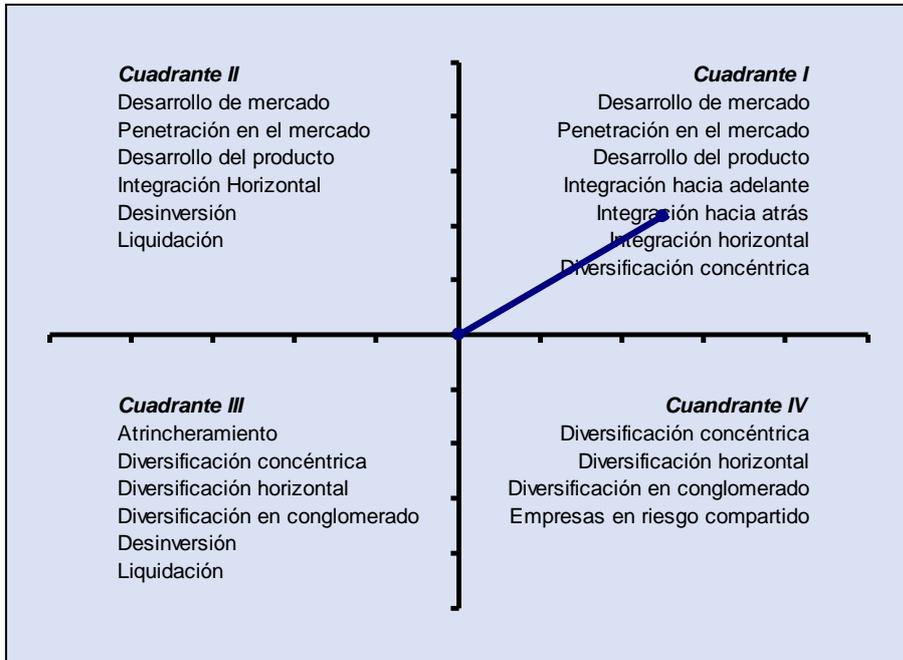


Ilustración 9: Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: Innova Centro Cerámico

Autor: Daniel Cevallos Quevedo

2.2.11 Análisis de la matriz estrategia cuantitativa QSPM

Con esta matriz lograremos determinar lo atractivo de los objetivos basados en el grado en el cual los factores críticos de éxitos internos y externos se capitalizan. Para realizar esta matriz se trabaja con una escala de calificaciones en cuanto a la interactividad de las estrategias a evaluar, en el siguiente cuadro se detalla dicha escala.

CLASIFICACIÓN	
NO ATRACTIVO	1
ALGO ATRACTIVO	2
RAZONABLEMENTE ATRACTIVO	3
ALTAMENTE ATRACTIVO	4

En este análisis de la empresa Innova Centro Cerámico, se está considerando dos estrategias alternativas: Diversificar con productos sustitutos o Diversificar con productos de otras líneas.

Al realizar el análisis de la matriz QSPM nos da como total de 6.17 d la suma de los atractivos de la tabla, lo que indica que la estrategia de diversificar con productos similares resulta altamente atractiva, en comparación con la estrategia de diversificar con productos de otras líneas.

LA MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA - QSPM

FACTORES CLAVES		PESO	Diversificación con productos sustitutos		Diversificación con productos de otras líneas	
			CALIFICACIÓN	TOTAL CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL CALIFICACIÓN
OPORTUNIDADES						
1	Alianzas estratégicas con proveedores.	0.12	3	0.36	3	0.36
2	Nuevas líneas de crédito para vivienda que está facilitando el gobierno.	0.10	4	0.40	2	0.20
3	Disponibilidad de maquinaria y tecnología necesaria.	0.05	3	0.15	3	0.15
4	Restricción a las importaciones de productos que compiten con los que la empresa ofrece (nacionales).	0.08	4	0.32	1	0.08
5	Muchos clientes inconformes con el servicio que da la competencia.	0.13	4	0.52	2	0.26
6	La creciente demanda de viviendas en el país.	0.15	4	0.60	1	0.15
7	Mercado de compradores más amplio, por el crecimiento poblacional.	0.04	3	0.12	3	0.12
8	Incremento de la necesidad por mejorar la calidad de vida de la población.	0.06	3	0.18	2	0.12
PROBLEMAS						
1	Surgen nuevas empresas de venta de acabados de construcción.	0.06	2	0.12	1	0.06
2	El salario promedio real, es insuficiente para la adquisición de determinados productos.	0.02	1	0.02	1	0.02
3	Baja en el precio del petróleo que frena la inversión en construcción del gobierno.	0.05	2	0.10	1	0.05
4	Empresas de productos sustitutos, posicionadas en el mercado.	0.02	1	0.02	1	0.02
5	Promociones de la competencia que busca clientes.	0.10	2	0.20	2	0.20

6	Constante variación de gustos y preferencia de los consumidores.	0.02	1	0.02	2	0.04
		1.00				
FORTALEZAS						
1	Tiene como clientes a los principales constructores del sector (constructoras, municipios, escuelas).	0.12	4	0.48	2	0.24
2	Organización flexible.	0.05	3	0.15	3	0.15
3	Liderazgo en las ventas del mercado local.	0.13	4	0.52	3	0.39
4	Distribución exclusiva para el sector de los productos de mejor calidad del mercado (Cerámicas Graiman).	0.10	4	0.40	1	0.10
5	Oferta de servicios adicionales sin costo, como transporte y asesoría.	0.11	4	0.44	4	0.44
6	Personal capacitado constantemente para asesoramiento a sus clientes.	0.08	3	0.24	3	0.24
7	Experiencia de más de 20 años en el mercado.	0.08	3	0.24	3	0.24
DEBILIDADES						
1	Problemas constantes de liquidez.	0.09	2	0.18	2	0.18
2	Falta de publicidad del negocio.	0.07	2	0.14	2	0.14
3	Altos costos operativos.	0.05	1	0.05	1	0.05
4	No posee un manual de procesos, para nuevos cargos.	0.08	2	0.16	2	0.16
5	Costos más altos de algunos competidores.	0.04	1	0.04	1	0.04
PUNTAJE DE LA SUMA TOTAL DE ATRACTIVIDAD		1.00		6.17		4.20

Tabla 8: Matriz QSPM

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: Ing. Daniel Cevallos Quevedo

2.2.11 Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE INNOVA CENTRO CERÁMICO

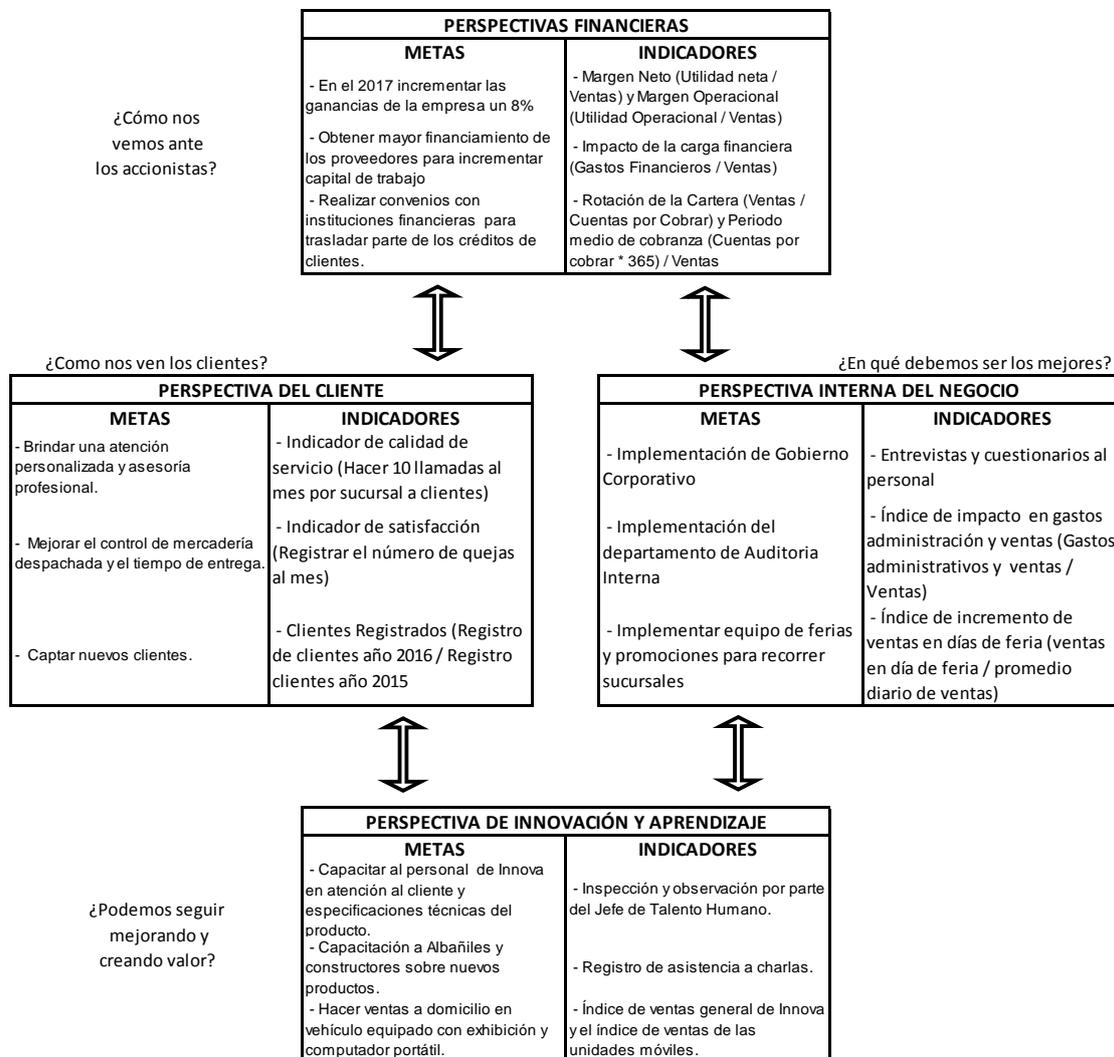


Ilustración 10: Cuadro de Mando Integral de Innova Centro Cerámico

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: Ing. Daniel Cevallos Quevedo

2.3 Evaluación del Riesgo mediante el modelo COSO ERM

Para efectos del presente trabajo, Se procede a realizar la evaluación del control interno en la empresa Innova Centro Cerámico, esta es una empresa con alto nivel competitivo, de innovación en el mercado local y representativo en el sector de acabados de construcción.

El trabajo de investigación se basará en modelo COSO ERM, por tanto, necesitamos evaluar a nivel general la empresa y para evaluar los riesgos. El punto de partida consiste en una revisión de los Estados Financieros, principalmente del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados. A continuación, las cuentas más significativas del Estado de Situación Financiera del periodo 2017:

Estado de Situación Financiera	2017
ACTIVOS	1,257,818.64
ACTIVOS CORRIENTES	1,201,910.64
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	11,927.08
CUENTAS Y DOCUMENTO POR COBRAR	37,648.20
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	63,676.40
INVENTARIOS	1,088,658.96
ACTIVOS NO CORRIENTES	55,908.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	55,908.00
PASIVOS	1,096,670.32
PASIVOS CORRIENTES	1,026,670.32
PASIVOS NO CORRIENTES	70,000.00
PATRIMONIO	161,148.32
CAPITAL SUSCRITO	800.00
RESERVAS	10,591.88
RESULTADOS ACUMULADOS	81,921.73
UTILIDAD DEL EJERCICIO	67,834.71

Tabla 9: Estado de Situación Financiera

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

El Estado de Situación Financiera está consolidado por las razones sociales que forman parte de Innova Centro Cerámico, de igual manera las cuentas de que conforman el Estado de Resultados, constituido por las cuatro razones sociales que conforman la empresa, a continuación, se presenta el detalle de los resultados de los últimos tres años, incluyendo en año 2017 el cual será objeto de análisis en el presente trabajo.

Consolidado:

	2017	2016	2015
INGRESOS	8,790,739.09	7,415,846.10	3,177,808.42
INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARAS	8,784,878.15	7,411,454.10	3,177,807.84
VENTAS MERCADERIA TARIFA 12%	8,593,194.93	7,405,922.17	3,176,172.67
VENTAS MERCADERÍA TARIFA 0%	98,732.02	5,531.93	1,635.17
VENTA SERVICIOS 12%	92,951.20	0.00	0.00
OTROS INGRESOS	5,860.94	4,392.00	0.58
COSTO DE VENTAS	6,494,628.44	6,403,747.65	6,111,977.79
INVENTARIO INICIAL	770,603.31	1,045,047.26	960,515.93
COMPRAS NETAS	7,377,722.35	6,129,303.70	6,396,509.12
INVENTARIO FINAL	1,653,697.22	770,603.31	1,245,047.26
GASTOS DE VENTA	2,001,134.31	878,900.70	381,462.98
UTILIDAD GRABABLE	191,857.38	174,363.16	52,937.86

Tabla 10: Estado de Resultados Consolidado

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

Los gastos más representativos de la empresa son los siguientes:

GASTOS DE VENTA	2017	2016	2015
SUELDOS Y SALARIOS	383,908.60	387,250.08	265,376.46
BENEFICIOS SOCIALES	56,175.24	55,664.64	26,693.77
APORTE IESS	78,154.26	78,549.91	32,243.24
TRANSPORTE	26,917.40	7,470.05	927.03

COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	45,483.38	42,525.88	14,843.23
ARRENDAMIENTOS	13,429.83	20,439.12	4,000.01
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES	206,754.42	113,088.68	23,079.83
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	24,888.01	22,525.29	900.52
MERMAS	54,834.71	69,594.22	0.00
OTROS	47,690.56	24,656.00	7,198.02
GASTOS FINANCIEROS / INTERESES	35,101.79	11,258.35	1,129.40

Tabla 11: Detalle de gastos representativos

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

2.3.1 Alcance.

Se realizará una evaluación al control interno a la empresa en general, basado en la metodología COSO-E.R.M., con el objeto de establecer riesgos que pueden impactar en las operaciones de la empresa, que los controles mismos no los cubran total o parcialmente. El periodo sujeto de evaluación comprende del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017.

Para la evaluación se utilizarán los parámetros y criterios de evaluación establecidos por el departamento de auditoría interna, no obstante, los mismos podrán ser modificados para un determinar mayor alcance en la evaluación proceso o muestra de la información.

2.3.2 Objetivos de la Auditoría.

Se realizará el trabajo de auditoría orientado a:

- Evaluar el ambiente interno existente en toda la empresa.
- Evaluar el establecimiento de objetivos generales de toda la empresa, y que estén relacionados con los procesos principales.
- Evaluar la identificación de eventos internos y externos que afecten a la empresa.
- Evaluar el riesgo existente en las operaciones
- Evaluar las respuestas al riesgo en las operaciones.
- Evaluar la razonabilidad de las actividades de control en las operaciones.

- Evaluar la forma y efectividad del cumplimiento, disponibilidad y seguridad de la información y su comunicación.
- Evaluar la efectividad de la Supervisión.

2.3.3 Métodos de Evaluación

Como parte de la evaluación a realizar se hará uso de los siguientes métodos, los cuales podrán ser utilizados de forma combinada o individual:

- Narrativa o descriptiva
- Cuestionario
- Diagramación de proceso
- Inspección
- Indagación
- Observación directa

Se presentará un Informe de la evaluación de los controles internos para comunicar los resultados o las deficiencias que no están cubiertas por los controles existentes.

2.3.4 Aplicación Coso E.R.M.

En el siguiente cuadro, se presenta un formato de cuestionario de Control Interno basado en los 8 componentes del COSO-ERM, cuestionario que fue realizado a la Gerencia General y complementado con observaciones que contiene información obtenida de los papeles de trabajo realizados.

Esta información adicional permite justificar, contrarrestar o complementar las respuestas que se obtuvieron al realizar el cuestionario.



INNOVA CENTRO CERÁMICO
CUESTIONARIO
COSO ERM

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

FACTOR	Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Integridad y valores Éticos	1	¿Posee la empresa Misión y la Visión?	X			<p>En Innova Centro Cerámico está expresamente definida la misión y visión de la empresa, pero se identificó que sólo es conocida a nivel directivo y por ciertos Jefes departamentales.</p> <p>Misión: Comercializar cerámicas, materiales y accesorios de acabados de construcción con diversidad de formatos y diseños, para satisfacer las necesidades estéticas y funcionales de nuestros clientes con calidad, servicio y eficiencia.</p> <p>Visión: En el 2025 ser líderes en ventas de acabados de construcción en el centro sur del país con sucursales en ciudades estratégicas de comercialización.</p>
	2	¿Posee la empresa un código de ética?		X		Los valores y las políticas están definidos y son conocidos por todo el personal de la organización. Frecuentemente los empleados reciben una orientación personalizada respecto a estos por parte de un representante de

					Recursos Humanos, el cual explicita sobre las conductas correctas e incorrectas, pero no existe un código de conducta “formal” establecido y presentado por escrito.
	3	¿Las relaciones con los empleados, proveedores y clientes se basan en la honestidad e igualdad?	X		La Gerencia junto a los Jefes departamentales promueven la honestidad de los trabajadores con respecto a sus compañeros, jefes, proveedores y clientes, se ha expuesto varios casos en que ha existido eventos un tanto sensibles, en los que por ser honestos se ha condonado deudas, perdidas y se ha levantado sanciones.
Estructura Organizativa	4	¿Existe estructura orgánica y funcional? (Organigrama)	x		En Innova Centro Cerámico están definidas las autoridades y responsabilidad mediante organigrama (Cap. anterior) mantiene un nivel de comunicación más de tipo vertical que tipo horizontal, la cual funciona correctamente según indica la Gerencia. No obstante, ésta última es la que finalmente toma las decisiones trascendentales e importantes, con lo cual se puede decir que existe una alta incidencia en la dirección.
Autoridad asignada y Responsabilidad asumida	5	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x		En este tema, desde la creación de la empresa no existe un “manual” que detallada la descripción de los cargos, el día a día y la experiencia refleja el conocimiento y las necesarias para desarrollar cada tarea; como así también las obligaciones y responsabilidades. En cada una de ellas, se evalúan las aptitudes para enfrentar cambios y nuevos desafíos pero estas evaluaciones son a nivel departamental, efectuada por cada Jefe, y permanentemente se

					organizan reuniones en las que se habla acerca de las capacitaciones y limitaciones que tienen los trabajadores. Sin embargo, actualmente se lleva a cabo un levantamiento de información acerca del trabajo que realiza cada empleado.
Gestión del Capital Humano	6	¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X		Con el Reglamento Interno de la empresa se ha sancionado a gran cantidad de trabajadores tanto de forma verbal, escrita y con multas.
	7	¿Existe programas de capacitación?		X	No existen programas de capacitación al personal, en general, cuando ingresa un nuevo trabajador aprende de los compañeros que se encuentran en la sucursal, Cuando hay campañas por parte de Proveedores, de cierta manera se aprovecha y participan de las capacitaciones respecto a los productos para así asesorar correctamente a los clientes.
	8	¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X	En la empresa se les da mucha importancia a los trabajadores, pero no existen estrictos procesos de selección, capacitación e incentivos. La parte de sanciones y amonestaciones de dan frecuentemente por lo que puede incluso ser motivo de desmotivación.

ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

FACTOR	Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Objetivos Estratégicos	9	¿La Empresa cuenta con un plan estratégico con	X			En Innova Centro Cerámico, la dirección ha establecido los objetivos estratégicos y operacionales hace aproximadamente dos años. Estos

		(misión, visión, objetivos).?			<p>objetivos han sido presentados procurando que la empresa opere dentro de las normas y estándares establecidos, con el fin de estar al día con las entidades de control y el cumplimiento que estas proponen. La Gerencia está atenta a la competencia y revisan conjuntamente con los Jefes departamentales que la estrategia establecida contribuya a convertir a la empresa en la referente zonal.</p> <p><u>Objetivos estratégicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser líderes en la comercialización de acabados de construcción a nivel nacional. - Ser innovadores, generar valor a los clientes y contribuir a la continuidad de la empresa familiar. - Brindar servicio y atención de calidad, buscar siempre la excelencia.
Objetivos Específicos	10	¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?		X	<p>Los objetivos específicos no son conocidos por los empleados, pero estos objetivos están definidos como:</p> <p><u>Objetivos Operativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir las funciones operativas de cada área. - Desarrollar las actividades con responsabilidad, protegiendo los activos de la empresa. - Lograr la eficacia y eficiencia operativa con los recursos disponibles. <p><u>Objetivos de Cumplimiento:</u></p>

					<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones de desempeño y de conducta del personal de la empresa. - Trabajar en base a las normas y leyes que rigen a la empresa y al país.
Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	11	¿Existe supervisión y evaluaciones para medir el nivel de riesgo aceptado y su tolerancia?		X	<p>En este tema, la empresa posee un reducido interés por la gestión de riesgos; las evaluaciones periódicas con los supervisores y responsables de las diferentes áreas se las realiza de manera empírica y es no está cuantificada ni tampoco disponen de personal exclusivamente abocado a esta tarea sino que son los Jefes departamentales. Aun así la Alta dirección tiene conocimiento y trata algunos riesgos relativos al negocio que está dispuesta a asumir y otros a reducir.</p> <p>Cuando se determinan los objetivos si se tienen en cuenta los riesgos asociados, pero la empresa no tiene exactamente establecida la cantidad de riesgo que está dispuesta a aceptar, tampoco tiene establecida una medición de riesgo.</p>

IDENTIFICACION DE EVENTOS

FACTOR **Nº PREGUNTAS** **SI** **NO** **N/A** **OBSERVACIONES**

Factores Internos y Externos	12	¿La empresa cuenta con el apoyo de Administración para determinar los factores de riesgo Externos e Internos?		X		La Gerencia de la empresa tiene en cuenta la existencia de factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, ya que no posee una evaluación periódica de los mismos para analizarlos y controlarlos; ni mucho menos para controlar que estos se mitiguen o eliminen.
Identificación de Eventos	13	¿Los Empleados participan en la Identificación de Eventos?		X		La empresa no utiliza herramientas o técnicas para la identificación de los riesgos a nivel general. Si bien aplican herramientas como entrevistas, no constituye una práctica recurrente de identificación de eventos de riesgo que puedan ocurrir.
Categoría de Eventos	14	¿Se cuenta con una metodología específica para ordenar los eventos identificados?		X		La empresa no cuenta con tal metodología, pero se considera los riesgos y los objetivos a nivel organizacional, se identificaron no sólo amenazas sino también oportunidades. No hay aplicación de una técnica general aceptada, sino que se consideran de manera más informal.

EVALUACION DE RIESGOS

FACTOR	Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Estimación de Probabilidad de Impacto	15	¿Se evalúa los riesgos frecuentemente con el fin de saber que eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?		X		El análisis de los eventos es muy rudimentario y en general se hace individualmente. No existe un análisis de manera conjunta de los eventos relacionados. La empresa utiliza un tablero de control en el cual se establecen eventos internos que ocurren en repetidas ocasiones, pero el seguimiento de este se lo realiza muy rara vez, por tanto no tiene mayor trascendencia ni se lo considera como un control.
	16	¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?		X		La empresa no determina la probabilidad ni impacto de los riesgos que pueden afectar el desempeño de las actividades y objetivos, lo determina directamente como un riesgo que puede ser una gran amenaza o un riesgo que no genera ningún peligro.
Evaluación de Riesgos	17	¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?		X		La mayor parte de la información proviene de fuentes confiables, se menciona que luego de tomar algunas acciones para mitigarlos, siempre existe un nivel de riesgo residual. Muchas veces ocurre en la empresa que un riesgo relevante identificado en un área determinada, luego no es

					considerado como importante por otra unidad, a pesar de la que la información fue oportuna y confiable.
--	--	--	--	--	---

RESPUESTA DE LOS RIESGOS

FACTOR	Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Categorías de Respuestas	18	¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	X			Cuando la Gerencia evalúa los riesgos de una manera un poco empírica, no se analiza el efecto sobre la probabilidad e impacto, pero si tiene en cuenta los costos y beneficios de las acciones a tomar para tratarlos. Muchas veces se aceptan riesgos y no se los trata ya que implican un desembolso sustancial para mitigarlos. Las alternativas normalmente que toma la Gerencia es aceptar y mitigar, generalmente no los transfiere ni los comparte, reflejando la falta de conocimiento y desarrollo sobre el tema.
Decisión de respuestas	19	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?		X		Innova no tiene establecidos parámetros de medición de riesgo comparables a los objetivos establecidos, de igual manera la empresa no dispone de políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen las acciones deben seguirse frente a situaciones de riesgo.
	20	¿El Gerente, directores y el personal tienen los conocimientos		X		Se tiene el conocimiento, pero las medidas son implementadas cuando la gerencia así lo dispone, por tanto existe una falencia administrativa respecto al conocimiento aplicado.

		necesarios para tomar la mejor decisión?				
--	--	--	--	--	--	--

ACTIVIDADES DE CONTROL

FACTOR	Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Integración con las Decisiones sobre Riesgos	21	¿El Gerente y los directores a base de las respuestas al riesgo, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos?		X		Innova no tiene establecidos parámetros de medición de riesgo comparables a los objetivos establecidos, de igual manera la empresa no dispone de políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen las acciones deben seguirse frente a situaciones de riesgo.
Principales Actividades de control	22	¿Existe apoyo de la Administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos en los diferentes departamentos?	X			En Innova Centro Cerámico se realiza revisiones de la alta gerencia en relación a riesgos potenciales que se producen en actividades principales, estas con reguladas con controles físicos como son controles de stock de mercaderías en las diferentes sucursales, que se contrastan con los registros informáticos. Desde hace un tres años con la incorporación de un nuevo software a la empresa, ponen mucho énfasis en el control en mediante el uso del sistema informático. Esto ha permitido mejorar la gestión con la ayuda de una persona específica destinada para este tema, se ha logrado detectar

					faltantes y errores a tiempo, optimizando el trabajo y reduciendo costos en muchos casos. Sin embargo, esto no quita que en ocasiones la empresa se encuentre frente a dificultades por no estar preparada para tratar todos los riesgos por situaciones imprevistas.
Controles sobre los Sistemas de Información	23	¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad, la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?	X		La empresa si realiza controles generales y existen algunos procedimientos básicos para verificar que la información que arroja el sistema sea exacta. La gerencia está convencida que se controla y gestiona de la mejor manera la información que actualmente maneja. Sobre el tema de seguridad, se tiene la confianza de que el servidor y los canales de comunicación son seguros, que las restricciones a ciertos trabajadores funcionan eficientemente.
	24	¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control,		X	No existe una aplicación de controles de esa manera, lo que si hay es un registro de errores de digitación, de uso y errores de sistema que son organizados para presentarlos al momento en que se procede con el mantenimiento del sistema informático.

		listados predefinidos de datos?				
--	--	---------------------------------	--	--	--	--

INFORMACION Y COMUNICACION

FACTOR	Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Cultura de información en todos los niveles	25	¿Existen políticas Empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?		X		No existen políticas respecto a la información y comunicación, esto se la maneja de acuerdo a las necesidades dependiendo el caso, solo cuando la información es esencial para toda la empresa se realiza un comunicado general, el cual se da a conocer a nivel de empresa.
Sistemas Estratégicos e Integrados	26	¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con la actividad de la empresa?		X		Se sabe que la empresa sólo en ocasiones evita la sobrecarga de información, convirtiendo los datos internos y externos en información relevante, oportuna, confiable y actual. En general, no existen mecanismos para identificar si la información es eficiente. La empresa no dispone de un software específico para la administración de los riesgos.
	27	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la	X			Con la incorporación del último sistema de informático, se mejoró muchísimo el manejo de información a las personas correctas, información suficiente y oportuna para que contribuya al que sus funciones sean desarrolladas con las respectivas responsabilidades confiando en la

		confiabilidad de los datos?			<p>información. Esto sin dudas contribuyó a mejorar no sólo del desempeño de las funciones, sino el gerenciamiento de las áreas, la planificación y el control general de la empresa.</p> <p>Frecuentemente se sacan reportes que permiten analizar y establecer ajustes necesarios en función de lograr los objetivos operativos y financieros propuestos. Sin embargo la empresa no dispone de un módulo del software específico para la administración de los riesgos.</p>
Comunicación Interna	28	¿Existe comunicación con el personal de los departamentos?		X	<p>Los empleados no conocen los objetivos de las actividades que realizan, ni cómo se relacionan dichas tareas con el logro de los mismos. Existe una coordinación entre las funciones y áreas de la empresa, con la información procesada en el sistema de información pero a nivel Administrativo y gerencial. En general, existe una comunicación eficaz de manera informal entre los altos estamentos y jefes de cada área, pero a nivel de empresa no, ya que no siempre los jefes departamentales se encargan de comunicar al resto de los niveles. Asimismo, existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con clientes y proveedores, con quienes se procede a analizar diferentes datos relacionados con la actividad. A veces si el tema lo amerita, se presentan algunos informes para conocimiento de todos.</p>

Comunicación Externa	29	¿Se actualiza permanentemente la página web de la empresa?	X		A pesar de que la página web tiene más de tres años, y es manejada por una tercera persona dispuesta a realizar cambios y mejoras, no existe un uso intensivo a esta, talvez a futuro se pueda interactuar más mediante este medio.
----------------------	----	--	---	--	---

SUPERVISION Y MONITOREO

FACTOR N° PREGUNTAS SI NO N/A OBSERVACIONES

FACTOR	N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Supervisión Permanente	30	¿Se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	X			Innova Centro Cerámico. Comenzó como una pequeña empresa familiar que con el tiempo, creció de manera exponencial. Desde hace tres años los responsables de la empresa vieron la necesidad de delegar algunas cuestiones de control general de las diferentes áreas. Esto minimizó mucho conflictos y áreas desatendidas, y contribuyó para detectar inconvenientes antes no resueltos, se dio respuestas rápidas para actividades con fines propuestos. Uno de ellos es la verificación de los Activos y del Inventario, que sumada a cartera y proveedores son los 4 pilares más importantes de la empresa.

	31	¿En la empresa se realizan auditorías externas?		X	La empresa no posee un proceso formal de gestión de riesgos corporativos, y por lo tanto tampoco realiza evaluaciones para determinar si la gestión de riesgos funciona de acuerdo a los lineamientos establecidos por la alta gerencia, es decir si no es obligatoria la auditoría externa, no se la ve necesaria hasta el momento.
Supervisión Externa	32	¿Los informes de auditoría externa son remitidos a todos los departamentos?		X	Hasta la fecha, no se ha remitido ningún informe de Auditoría Externa a la empresa, ya que se encuentra dividida en 4 razones sociales, y cada razón social no aplica. Para el año 2018 2 de las 4 razones sociales necesitarán auditoría externa.

Tabla 12: Cuestionario COSO ERM

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

2.3.4.1 Matriz de probabilidad - Impacto

La matriz de probabilidad – impacto es una herramienta de análisis de riesgos que nos permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos en función de la probabilidad de que ocurran y del impacto que tendrá las consecuencias.

Como se puede ver en la siguiente ilustración, la matriz se compone de dos ejes: un eje vertical en donde se establecen los valores de probabilidad entre 1 y 5 un eje horizontal en donde se establecen los valores del impacto del riesgo medidos entre 1 y 5, siendo 5 como el nivel más alto y 1 como el nivel más bajo. Los valores obtenidos en las diferentes celdas de la matriz son el resultado de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto del riesgo, indicando los valores más altos como valores críticos y los más bajos los menos relevantes.

MATRIZ		PROBABILIDAD					
		Remota	Poco Probable	Posible	Muy Probable	Casi seguro	
		1	2	3	4	5	
IMPACTO	Mínimo	1	bajo	bajo	bajo	medio	medio
	Bajo	2	bajo	bajo	medio	medio	medio
	Moderado	3	medio	medio	medio	alto	alto
	Alto	4	medio	medio	alto	alto	muy alto
	Catastrofico	5	medio	alto	alto	muy alto	muy alto

Ilustración 11: Matriz de Probabilidad – Impacto

Fuente: COSO (2004)

Elaborado por: El autor

2.3.4.2 Hoja de trabajo de Evaluación de Riesgos y Actividades de Control.

En la siguiente hoja de trabajo se identifica cada riesgo, acompañado de su consecuencia, esto permite calificar el impacto que tendrá ese riesgo de concretarse, y su probabilidad medida de igual manera en un rango del 1 al 5. La probabilidad e impacto se multiplicarán para llegar a un nivel de riesgo, que se clasificará en bajo, medio, alto y muy alto según la matriz de Probabilidad – Impacto vista anteriormente.

Una vez definido el Nivel de Riesgo, se colocan los controles actuales que existen en la empresa, estos controles que actúan como factores de mitigación para reducir el riesgo, puesto que luego nuevamente se evaluará la probabilidad e impacto luego de dichos controles resultando así un Nivel de Riesgo Total.

N°	PROCESO	Riesgo	Consecuencia	RIESGO INHERENTE				CONTROL Y FORMA DE MITIGACION	RIESGO RESIDUAL			
				Imp.	Prob.	Total	Nivel de Riesgo		Imp.	Prob.	Total	Nivel de Riesgo
1	Administración General	Falta de conocimiento global de los trabajadores para conseguir objetivos organizaciones y planes de acción.	El personal desconoce el plan estratégico y no tiene claro por qué y la descripción de los procesos.	3	3	9	medio	Transmitir los objetivos generales de la Empresa y Explicar de manera clara y directa a todo el personal para que entiendan enfoque de los procesos.	3	1	3	medio
2	Administración General	Riesgos no identificados y evaluados	Riesgos no evaluados que impiden el logro de los objetivos organizacionales Riesgos inherentes que pueden	5	3	15	alto	Realizar una matriz de riesgos en donde se identifiquen los eventos de riesgo, de evalúen y se registre el tratamiento que se da a los mismos.	5	1	5	medio

			perjudicar las actividades normales de la empresa									
3	Gestión Financiera	No existe un presupuesto de gasto para los diferentes departamentos de la empresa	Elevado nivel de gastos no justificados Gastos innecesarios. Gastos que no pertenecen a la actividad de la empresa	4	4	16	alto	Realizar presupuestos para cada departamento Implementar una normativa que se permita controlar los gastos mediante autorizaciones y que eviten cuellos de botella.	4	1	4	medio
4	Gestión Financiera	Fuentes de financiamiento con una tasa mayor a la otorgada en el sector bancario	Alto interés pagado Gasto no deducible	2	3	6	medio	Realizar una planificación más eficiente en donde se pueda gestionar fuentes de financiamiento con un	2	1	2	bajo

								interés menor. Crear una política que todo gasto por interés sea deducible				
5	Gestión Contable	No se realizan conciliaciones bancarias de forma técnica	Falta de identificación de movimientos en las cuentas Descuadre de las cuentas bancarias con el sistema informático Falta de registro de la información para el seguimiento respectivo	2	3	6	medio	Delegar a una asistente contable que realice mensualmente las conciliaciones bancarias Que la Gerencia proporcione la información necesaria para que se pueda realizar dicha conciliación	2	1	2	bajo
6	Gestión Contable	Registros incorrectos de los balances y	Errores e inconsistencias en los documentos de	3	2	6	medio	Revisar permanentemente los registros contables y	3	1	3	medio

		estados de resultados que reflejan los movimientos económicos y la situación financiera de la Empresa.	venta. Atrasos en la presentación de información a las entidades de control Tomar decisiones con información incorrecta presentada en los Estados Financieros.					los documentos que respaldan dicha información Contar a tiempo con la documentación requerida revisada y ordenada.				
7	Promoción y Ventas	Vendedores con falta de conocimiento en técnicas de venta	Pérdida de ventas no despertar el interés de los clientes Pérdida de clientes por no brindar el debido trato, responder a	4	1	4	medio	Trabajar conjuntamente con Recursos Humanos para un mejorar el proceso de contratación y que resulte más eficiente.	4	1	4	medio

			necesidades e inquietudes de la mejor manera									
8	Promoción y Ventas	Falta de conocimiento e información de los diferentes productos a ser promocionados y vendidas.	Pérdida de ventas por desconocimiento de calidad, características y aplicabilidad que le agregan valor al producto. No Brindar información necesaria al cliente, omitiendo datos importantes, descuentos, productos complementarios entre otros	4	1	4	medio	Realizar capacitaciones, retroalimentaciones y pruebas a los vendedores. Capacitar periódicamente al personal Desarrollar técnicas de información en las sucursales que permita a los clientes tener información adicional de los productos.	4	1	4	medio

9	Gestión del Talento Humano	Personal contratado no capacitado y no idóneo para desempeñar roles asignados.	Bajo rendimiento en las actividades asignadas	3	3	9	medio	Solicitar personal con tiempo prudencial para buscar las personas idóneas. Realizar una selección de los candidatos teniendo pruebas generales y pruebas impuestas por los Jefes departamentales Realizar periodos de prueba con el debido seguimiento	3	1	3	medio
---	----------------------------	--	---	---	---	---	-------	--	---	---	---	-------

Tabla 13: Evaluación de Riesgos y Actividades de Control

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

2.3.4.2 Matriz de respuesta al riesgo

La siguiente matriz permite tomar acciones que ayuden a encontrar posibles formas de tratar los riesgos presentados, esto

- Evitar: Indica suspender las actividades que generan el riesgo.
- Compartir: Trasladar parcial o totalmente el riesgo a un tercero
- Aceptar: No realizar ninguna acción.
- Mitigar: Realizar actividades que ayuden a reducir la probabilidad o el impacto del riesgo.

Nº	PROCESO	Riesgo	Administración del Riesgo				Riesgo Total			
			EVITAR	COMPARTIR	ACEPTAR	MITIGAR	Inherente		Residual	
1	Administración General	Falta de conocimiento global de los trabajadores para conseguir objetivos organizaciones y planes de acción.				x	9	medio	3	medio
2	Administración General	Riesgos no identificados y evaluados				x	15	alto	5	medio
3	Gestión Financiera	No existe un presupuesto de gasto para los diferentes departamentos de la empresa				x	16	alto	4	medio

4	Gestión Financiera	Fuentes de financiamiento con una tasa mayor a la otorgada en el sector bancario				x	6	medio	2	bajo
5	Gestión Contable	No se realizan conciliaciones bancarias de forma técnica				x	6	medio	2	bajo
6	Gestión Contable	Registros incorrectos de los balances y estados de resultados que reflejan los movimientos económicos y la situación financiera de la Empresa.				x	6	medio	3	medio
7	Promoción y Ventas	Falta de conocimiento en técnicas de venta				x	4	medio	4	medio
8	Promoción y Ventas	Falta de conocimiento e información de los diferentes productos a ser promocionados y vendidos.				x	4	medio	4	medio

9	Gestion del Talento Humano	Personal contratado no capacitado y no idóneo para desempeñar roles asignados.				x	9	medio	3	medio

Tabla 14: Matriz de Respuesta al Riesgo

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

2.3.4.3 Matriz de acciones requerida

Esta matriz permite sintetizar los eventos que producen situaciones de riesgo, con la acción específica que se debe tomar para tratar los riesgos.

Nº	COMPONENTE COSO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN REQUERIDA
AMBIENTE DE CONTROL INTERNO			
1	Integridad y valores Éticos	La empresa trabaja los valores éticos en el recurso humano, pero carece de información documentada.	Elaboración de un Código de Ética
2	Estructura Organizativa	Se encuentra estructurado un organigrama funcional	Comunicar a los trabajadores la estructura organizacional.
3	Autoridad asignada y Responsabilidad asumida	Existen los cargos con responsabilidad, están definidas sus funciones pero no está definido por escrito.	Realizar un levantamiento de Roles y Funciones
4	Gestión del Capital Humano	Se tiene un reglamento interno de trabajo, no existe un programa de incentivos ni capacitación.	Crear un programa de capacitación y un programa de incentivos al personal.
ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS			
5	Objetivos Estratégicos	Existen los objetivos estratégicos	Comunicar a los trabajadores

6	Objetivos Específicos	Existen los objetivos específicos	Comunicar a los trabajadores
7	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	Se maneja el tema de riesgos de una manera empírica	Realizar una evaluación de riesgos periódicamente
IDENTIFICACION DE EVENTOS			
8	Factores Internos y Externos	La empresa conoce bien los factores internos y externos, pero no los enlista.	Realizar un detalle de los factores internos y externos
9	Identificación de Eventos	No se desarrollan actividades para identificar los eventos potenciales que puedan ocurrir y afectar a la empresa	Aplicación de una técnica de análisis para la identificación de los eventos
10	Categoría de Eventos	La empresa no categoriza eventos de riesgos	En el detalle antes recomendado, se sugiere categorizar los eventos como amenazas y oportunidades
EVALUACION DE RIESGOS			
11	Estimación de Probabilidad de Impacto	No se analizan los riesgos en función de su probabilidad e impacto	Elaboración de un mapa de riesgos, para evaluar los riesgos inherentes y valuación de probabilidad e impacto
12	Evaluación de Riesgos	Se evalúan riesgos pero no de una manera técnica	Registrar la evaluación de riesgos de todas las áreas, ya que hay riesgos potenciales que en otras áreas parecen ser imperceptibles
RESPUESTA DE LOS RIESGOS			
13	Categorías de Respuestas	Ante la carente administración de riesgos, se presenta carencia en respuestas a los riesgos	Establecer según el mapa de riesgos antes recomendado, la respuesta al riesgo y

			valuación de probabilidad e impacto
14	Decisión de respuestas	Existe decisión de respuesta, pero no de manera técnica	Detallar que clase de respuesta se da al riesgo, aceptar, reducir, evitar o transferir.
ACTIVIDADES DE CONTROL			
15	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	Carencia de políticas respecto al Riesgos, se toman decisiones en base a una opinión.	Centrar las políticas en un documento para consulta, para la administración y mitigación de los riesgos
16	Principales Actividades de control	Existen procedimientos empíricos	Creación de manuales de procedimientos y un plan de capacitación sobre el mismo.
17	Controles sobre los Sistemas de Información	Los controles actuales en sistemas de información son aceptables	Realizar un análisis con un experto acerca de la seguridad de la información.
INFORMACION Y COMUNICACIÓN			
18	Cultura de información en todos los niveles	La empresa mantiene los niveles de comunicación optimo solo a nivel administrativo	Optimizar medios existentes para que la comunicación sea vertical y horizontal
19	Sistemas Estratégicos e Integrados	La empresa posee en sus sistema informático una herramienta estratégica confiable, pero no integra riesgos	Desarrollar un mecanismo ágil para administrar riesgos, puede ser un software o un sistema.
20	Comunicación Interna	La comunicación existe pero no es efectiva	Implementar una canal de comunicación efectivo, que permita conocer de manera

			inmediata la información a toda la empresa
21	Comunicación Externa	No se presta mucho interés por la comunicación externa	Actualizar los canales externos como página web y publicidad
SUPERVISION Y MONITOREO			
22	Supervisión Permanente	Carencia de supervisión y monitoreo del cumplimiento de la funciones y responsabilidades de cada departamento.	Establecer indicadores de gestión operativos, para evaluar el cumplimiento del personal y de los procesos.
23	Supervisión Externa	No posee informes de Auditoría Externa	Proporcionar toda la información para que auditoria externa emita un informe sin salvedades, ya que en 2018 la empresa estará obligada.

Tabla 15: Matriz de acciones requeridas

Fuente: Innova Centro Cerámico

Elaborado por: El autor

2.3.4.4 Informe de Evaluación del Control Interno

Señores:

Gerencia General

Innova Centro Cerámico.

Se ha concluido con la revisión de las actividades de control interno en la empresa, La revisión cubrió el periodo comprendido del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017. Dicha actividad fue realizada durante el período del 31 de enero de 2018 al 30 de junio de 2018.

El trabajo de evaluación se basó en la aplicación de la metodología de COSO ERM.

La evaluación de los procesos fue de las siguientes áreas de la empresa:

- Administración General (Gerencia General)
- Gestión Financiera.
- Gestión Contable.
- Promoción y Ventas.
- Gestión del Talento Humano.

De la evaluación realizada se detectaron los aspectos a mejorar, detallados a continuación:

- Falta de conocimiento global de los trabajadores para conseguir objetivos organizaciones y planes de acción.
- Riesgos no identificados y evaluados.
- No existe un presupuesto de gasto para los diferentes departamentos de la empresa.
- Fuentes de financiamiento con una tasa mayor a la otorgada en el sector bancario.
- No se realizan conciliaciones bancarias de forma técnica.
- Registros incorrectos de los balances y estados de resultados que reflejan los movimientos económicos y la situación financiera de la Empresa.
- Vendedores con falta de conocimiento en técnicas de venta.
- Falta de conocimiento e información de los diferentes productos a ser promocionados y vendidas.
- Personal contratado no capacitado y no idóneo para desempeñar roles asignados.

Las acciones a tomar se presentan a continuación:

- Transmitir los objetivos generales de la Empresa y Explicar de manera clara y directa a todo el personal para que entiendan enfoque de los procesos.
- Realizar una matriz de riesgos en donde se identifiquen los eventos de riesgo, de evalúen y se registre el tratamiento que se da a los mismos.
- Realizar presupuestos para cada departamento
- Implementar una normativa que se permita controlar los gastos mediante autorizaciones y que eviten cuellos de botella.
- Realizar una planificación más eficiente en donde se pueda gestionar fuentes de financiamiento con un interés menor.
- Crear una política que todo gasto por interés sea deducible.
- Delegar a una asistente contable que realice mensualmente las conciliaciones bancarias
- Que la Gerencia proporcione la información necesaria para que se pueda realizar dicha conciliación
- Revisar permanentemente los registros contables y los documentos que respaldan dicha información
- Trabajar conjuntamente con Recursos Humanos para un mejorar el proceso de contratación y que resulte más eficiente.
- Realizar capacitaciones, retroalimentaciones y pruebas a los vendedores.
- Desarrollar técnicas de información en las sucursales que permita a los clientes tener información adicional de los productos.

El personal de la empresa Innova Centro Cerámico, está de acuerdo con los aspectos a mejorar por lo que han aceptado e iniciado las medidas correctivas.

Atentamente,

Ing. Diego Mancheno

Conclusiones del Capítulo:

- La empresa Innova Centro Cerámico posee una planificación estratégica definida por objetivos y metas que van relacionados al crecimiento de la empresa como a la mejora de sus procesos que desencadenan una mejor atención al cliente. Existen deficiencias para que esa planificación sea conseguida por la administración, ya que existen factores que interrumpen esa línea de comunicación, y sumada a ciertos procesos que no son llevados a cabo, hacen que no se cumpla dichos objetivos estratégicos.
- El Análisis de Riesgos mediante el modelo COSO ERM nos muestra cómo se evalúan los riesgos de la empresa en función de la planificación estratégica, dichos riesgos pueden ser medidos en función de probabilidad e impacto para obtener un nivel de riesgo que no indica los riesgos más sensibles que tiene la empresa y que podrían afectar al cumplimiento de sus metas, y mediante un informe se sugieren las acciones que la Gerencia debe tomar para controlar esos riesgos.

CAPITULO 3

PROPUESTA METODOLÓGICA

Partiendo de que la auditoría interna es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la correcta aplicación de los sistemas de control interno basados en la eficiencia y eficacia de los procesos, podemos decir que de igual manera ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque imparcial para evaluar de riesgos, los mismos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Por ellos la actividad de Auditoría Interna se convierte en una actividad que ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa, estos objetivos pueden ser relacionados al crecimiento, expansión o a la generación de rentabilidad a un plazo dado. Generalmente los objetivos también nos indican si la empresa pretende mantenerse en el tiempo y mantener sus operaciones parcialmente.

La mayoría de empresas, sobre todo las empresas comerciales en general, tienen un objetivo común, y es vender. A pesar de que no lo indican específicamente, los objetivos van relacionados con este tema, por ejemplo entre los objetivos más comunes se habla de un nivel de crecimiento, se habla de expansión, de generar rentabilidad, de ganar mercado entre otros.

Una empresa comercial se dedica básicamente en comprar y vender, comprar barato y vender al precio más alto posible, pero en el desarrollo de la actividad se presentan los dos mayores inconvenientes que son:

- La competencia.
- las preferencias del consumidor.

La competencia.

Son empresas que comercializan productos de igual o similar características en el mismo mercado, viene dada por tres situaciones fundamentales, la primera de estas se relaciona con la cantidad de compradores y vendedores existentes; la segunda radica en que los productos generalmente son los mismo, o sumamente similares, tanto así que hay compradores que no distinguen las diferencias; y por último la libertad de entrada y salida de nuevos competidores, que utilizan diferentes estrategias para competir en el mercado, incluso realizando estrategias tan extremas que podrían dañar mercados.

Las preferencias del consumidor

Las preferencias del consumidor están directamente ligadas a su deseo de obtener bienes o servicios que satisfacen su necesidad, sin embargo dicha preferencia se basa también en la decisión de la adquisición. En otras palabras, los productos o servicios que satisfacen al consumidor, puede satisfacerlo más o puede satisfacerlo menos. Los consumidores buscan siempre más por menos, los productos se complementan agregándole un servicio, y ese servicio crea una experiencia vivida por el cliente.

Dicho esto, podemos decir que la esta metodología se basa en encontrar un modelo de Auditoría Interna de Gestión basado en la Servucción para una mediana empresa comercial, partiendo inicialmente en COSO ERM, el cual permite identificar los eventos de riesgo, evaluarlos y administrarlos según sea el caso. Sin embargo no se considera factores que son potencialmente sensibles a riesgos los cuales pasan desapercibidos.

3.1 Fuentes de Riesgo

Cuando se habla de Auditoría, se sabe que el trabajo enfoca en evaluar de forma objetiva y concreta las actividades de la empresa y de sus áreas, se habla de la eficiencia y eficacia en las operaciones, de salvaguardar los bienes, de que la empresa perdure en el tiempo y que las actividades de auditoría ayuden a cumplir con los objetivos organizacionales, y a todo lo antes señalado hay que añadirle el tema de servucción que ayudará a la generación de un servicio de calidad.

Las actividades que se desarrollan regularmente en la empresa, en las diferentes áreas y con sus procesos propios, existen factores de riesgo que pueden interferir con el cumplimiento de los objetivos propuestos, y por tanto implican un riesgo que debe ser detectado por Auditoría Interna. Estos riesgos además de financieros pueden ser relacionados al entorno de trabajo, a los equipos o maquinarias, a los materiales, productos, personas, agentes físicos o químicos que pueden afectar de u otra manera al desarrollo de una actividad específica, que podría ser primordial en la cadena de un proceso. Para obtener los riesgos que puedan afectar a dichas actividades, debemos realizar las siguientes actividades:

- Análisis de Procesos por Departamento
- Realizar encuestas a Clientes y otros Clientes (proveedores)
- Informe del Cliente Fantasma.

- Cuestionarios al Personal de Contacto.
- Análisis de la Estructura Organizacional.
- Análisis de Registro de Incidencias.

Análisis de procesos por departamento.

La razón principal del análisis de los procesos por departamento es diagnosticar los problemas en los procesos existentes que fueron previamente diseñados y luego implantados. Por lo tanto, un análisis crítico comenzará con el estudio de su diseño y con una observación de su aplicación y así identificar riesgos que pueden afectar al cumplimiento óptimo para lo que han sido implementados.

Encuestas realizadas a clientes y a otros clientes.

Una encuesta agrega datos definidos mediante una evaluación para obtener información específica, una vez efectuada se puede tabular y analizar estadísticamente, para este caso esa información específica provendrá de los grupos de interés como clientes, proveedores y clientes fantasmas. La gerencia y los Jefes departamentales usarán esa información para sus respectivos indicadores de desempeño y para otros fines. Auditoría utilizará esa información para conocer los riesgos que actualmente afectan a la empresa, partiendo de las percepciones de los clientes llegamos a tener fuentes de riesgos. Estas encuestas normalmente son muy enfocadas a temas generales, pero en esta metodología se han adaptado las encuestas para que la información obtenida de estas sea referentes a servucción, y estas son:

- a) Atención al Cliente: Esta encuesta que es realizada al cliente en el momento en que está siendo atendido, ya sea que el mismo cliente llene la encuesta, o un vendedor, o una tercera persona realice preguntas al cliente y las llene en la encuesta. El formato posee una escala de calificación de satisfacción del 1 al 5, siendo 5 el mayor nivel mientras que 1 como el nivel más bajo. Se considera los siguientes aspectos:

PERSONAL DE CONTACTO (vendedor)
Trato y amabilidad recibida
Accesibilidad para solucionar requerimientos
Recomendación óptima de productos
Rapidez en facturación y cobro
SOPORTE FÍSICO (almacén)

Aspecto estético del local
Exhibición y accesibilidad de productos
Precios en los productos
Información sobre características del producto
Iluminación y música
Cafetería

Adicional a cuestionario, se extienden dos preguntas que permiten explicar la calificación, estas preguntas son: ¿Qué le agrada más de nuestro servicio? y ¿En qué debemos mejorar?

La última pregunta permite conocer exactamente la parte que desagrada a los clientes, y justamente es una fuente de riesgo que se debe evaluar, sugerir nuevos controles y dar seguimiento a los mismos para minimizar el impacto.

- b) Entrega de Mercadería: Esta encuesta recopilará la información obtenida en el momento que el cliente recibe la mercadería, es esencial esta encuesta ya que puede darse el caso de que la percepción de servicio de calidad del se vea afectada en este proceso. De igual manera la valoración será con un rango de 1 a 5, siendo 5 la máxima satisfacción percibida. La encuesta valora los siguientes aspectos:

PERSONAL DE CONTACTO (despacho)

Trato y amabilidad recibida
Accesibilidad para solucionar requerimientos
Revisión de los productos entregados
Agilidad en la entrega de la mercadería

SOPORTE FÍSICO (bodega)

Aspecto estético del lugar
Accesibilidad (cómodo ingreso del vehículo)
Correcta señalización

Cuando se realice esta encuesta, es preferible no realizar otras encuestas ya que puede incomodarse el cliente, una encuesta basta, por tanto tendría que ser aleatorio la aplicación de las mismas, es decir, si se aplica una encuesta en el almacén, no repetirla en bodega.

- c) Entrega en obra: Esta encuesta la puede realizar el mismo chofer, o una persona adicional que acompañe a realizar la entrega de mercadería directamente en la obra, esto ya que el servicio que presta la empresa corresponde a entregas de material a domicilio de acuerdo al monto de compras, también se la puede hacer

una tercera persona que acuda al lugar donde se produjo la entrega y realice la encuesta, y de la forma que actualmente se hace, es con una llamada telefónica al cliente según el registro de entregas que proporciona Logística. Esta encuesta es breve ya que considera solo algunos aspectos, estos son:

PERSONAL DE CONTACTO (chofer)

Trato y amabilidad recibida
Revisión de los productos entregados
Entrega realizada a la fecha y hora programada
Agilidad en la entrega de la mercadería

Todas las encuestas poseen las preguntas: ¿Qué le agrada más de nuestro servicio? y ¿En qué debemos mejorar?

- d) Proveedores: El sistema de servucción considera los otros clientes como parte fundamental en la fabricación del servicio, y para esta metodología proporciona información importante para detectar riesgos en procesos o en procedimientos que afecten las transacciones con los proveedores.

OTROS CLIENTES (Proveedores)

Cómo valora usted nuestros procesos para:

Negociación de Productos y Precios
Proceso de Pago
Proceso de Pedido
Proceso de recepción de productos
Proceso de reclamos

Cliente Fantasma

El Cliente Fantasma es una persona ajena a la empresa que realiza visita los almacenes propios y de la competencia, interactúa con el personal de contacto y analiza el soporte físico. En ocasiones realiza compras o simplemente solicita información sobre unos productos o asesoría acerca de algo específico. Es importante la visita del cliente fantasma ya que pasa por un cliente y percibe la atención que se brinda en función a los procesos, evalúa como son presentados los productos ofertados por la empresa y además sigue de cerca un pedido específico que se le haga para determinada visita. El cuestionario de preguntas es similar al que evalúa el cliente, pero más detallado y con preguntas abiertas adicionales.

Los aspectos a evaluar son los siguientes:

PERSONAL DE CONTACTO (vendedor)

El personal de atención al cliente acude al encuentro con el cliente
Facilidad de palabra
Accesibilidad para solucionar requerimientos
Recomendación óptima de productos
Rapidez en facturación y cobro
Paciencia
Cordialidad
Presentación e higiene
Procesos de servicio

SOPORTE FÍSICO (almacén)

Aspecto estético del local
Exhibición y accesibilidad de productos
Precios en los productos
Información sobre características del producto
Iluminación y música
Servicio de Cafetería
Limpieza
Amplitud y comodidad para desplazarse
Identificación de zonas de descuento

El cuestionario considera un objetivo para la visita, el cual deberá ser agregado y respondido con un nivel de cumplimiento y la justificación respectiva.

Cuestionarios al personal de contacto.

Es un cuestionario que tiene un conjunto de preguntas utilizadas para obtener información indistintamente sobre varios aspectos evaluados a un solo trabajador a la vez, pero que en conjunto proporcionan un nivel de información general. Estos cuestionarios deben ser presentados de tal manera que el trabajador no se sienta obligado a responder satisfactoriamente a favor de la empresa dejando a un lado su opinión personal, esto es muy importante ya que la empresa de no manejarse de esta manera obtendrá información que no es real.

Existen varias técnicas para que la información sea veraz, una de ellas es un sistema de ingreso de datos en línea, o reunir a varios grupos y que llenen anónimamente, entre otros. El cuestionario que se presenta a los trabajadores viene segmentado por factores que pueden ser influyentes a la hora de obtener el rendimiento esperado por el trabajador, estos factores son:

ROLES Y FUNCIONES
Mi trabajo es lo suficientemente interesante como para que no me aburra.
Mi trabajo implica realizar diferentes tareas
Este puesto me ofrece oportunidades de adquirir nuevo conocimiento
Mi trabajo me exige ser creativo
La dificultad del trabajo que llevo a cabo está acorde a mis habilidades.
En mi puesto de trabajo puedo trabajar a gusto
La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades.
En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.
Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.
Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento de mi área.
Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora mi área
Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.
Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.

SALARIOS Y CONDICIONES DE TRABAJO
Estoy satisfecho con mi sueldo
En la empresa que cada quién se merece lo que gana por su trabajo.
Estoy satisfecho con mi horario de trabajo
En mi jornada laboral tengo momentos para descansar.
En mi lugar de trabajo puedo trabajar cómodamente
Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado.
No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo.
Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.)
En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones.

SUPERACIÓN Y ASPECTOS MOTIVACIONALES
Este trabajo permite capacitarme y superarme.
En la empresa hay oportunidades de crecimiento
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento de compañeros
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de mi jefe
Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien
Cuando mi trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas.
Se realizan integraciones varias veces al año
Se realizan eventos para los trabajadores

SUPERVISIÓN
Mis jefes saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz
Mis jefes están perfectamente formados para llevar a cabo su labor.
Los jefes mantienen buenas relaciones con el resto del personal

Los jefes mantienen buenas relaciones con el resto de empresas de acabados
Entre los jefes y el personal existe una comunicación fluida.

AMBIENTE LABORAL
Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia
Entre los compañeros hay apoyo y ayuda
Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.
Entre el personal existe una comunicación fluida.

COMUNICACIÓN
Me reúno frecuentemente con mi Jefe
Mi jefe confía en mi
Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias
Mi Jefe me apoya en lo que necesito
Mi Jefe me enseña, me motiva y me guía

Análisis de la Estructura Organizacional.

Las empresa así como las personas cambian de acuerdo a las necesidades, y estos cambios ya sean obligados o planificados repercuten en las líneas de comunicación, las actividades, el control y dirección del trabajo pueden cambiar y si la estructura funcional y organizacional de la empresa no cambia pues generará conflictos internos, y estos se trasformarán en riesgos que afectan directamente los objetivos organizacionales y el sistema de servucción.

El trabajo que se requiere en esta parte de la metodología, es examinar los cargos actuales y las responsabilidades, los niveles jerárquicos y la línea de comunicación que existe, tanto de forma vertical como horizontal, evaluar al personal que labora en cada área sobre sus actividades y que tan afines son a su ubicación en el organigrama de la empresa.

A continuación se presenta una guía base de organización de una empresa comercial, con niveles jerárquicos ordenas por departamentos, cabe recalcar que dependiendo del tamaño de la empresa, varios cargos y responsabilidades pueden ser ocupados por una sola persona.

ESQUEMA DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS

JUNTA GENERAL	GERENCIA GENERAL	GERENCIAS DEPARTAMENTALES	JEFATURAS	SUBJEFATURAS	ADMINISTRACIÓN	TRABAJADORES	
1	2	3	4	5	6	7	
PRESIDENCIA	GERENCIA GENERAL					Secretaria	
						Secretaria	
		Gerente Financiero	Jefe de Compras ó Jefe Producto	Compras Nacionales		Asistente	
				Importaciones		Asistente	
			Jefe Tesorería				Asistente
							Pagador
							Cajero
			Contador				Auxiliar contable
			Jefe de Cartera	Jefe regional de cartera			Auxiliar de cartera
		Gerente Administrativo				Asistente administrativo	
						Recepcionista	
						Limpieza	
						Mensajería	
		Gerente de Ventas				Secretaria	
			Jefe de retail	Jefes Regionales	Administradores	Vendedores	
			Jefe de Proyectos				Asistente
			Jefe de e-commerce				Asistente
			Jefe de Visual Merchandising				Asistente
			Jefe Marketing				Diseñador
				Jefe de publicidad			Asistente
		Gerente de Logística				Community Manager	
						Asistente	
			Jefe de Transportes				Chofer
Jefe de Bodega			Bodegueros	Ayudante de bodega			
Jefe de distribución					Asistente		
Gerente de Talento Humano	Supervisor de personal			Asistente de RRHH			
Gerente de Operaciones (procesos)				Asistente			
	Jefe de Sistemas			Avudante			

Ilustración 12: Esquema de los niveles Jerárquicos

Elaborado por: El autor

Registro Servuccional de Incidencias.

El Registro de Servuccional Incidencias es fundamental para esta metodología, ya que recopila la información sobre todos los inconvenientes surgidos en la empresa y dándole un enfoque de servucción, problemas tan sencillos como desconocimiento de una política, hasta problemas entre departamentos, uso inadecuado de recursos entre otros.

El problema es resultado de una falencia, la cual debe ser identificada porque es la razón por la cual se producen ese y otros problemas, es de vital importancia identificarla y darle seguimiento ya que es una posible fuente de riesgo que no se la obtenga de otra manera, sino con problemas menores, mayormente operativos.

Recopilación de información de todas las áreas de la empresa				
Fecha	Nombre y cargo	Problema	Área del problema	Falencia

A medida que se identifican las falencias, deben identificarse las consecuencias y serán llenadas según la perspectiva de cada elemento afectado, cuando hablamos de elementos nos referimos a los elementos que forman parte del sistema de servucción, un problema puede causar afectaciones al cliente, al personal de contacto, a los procesos, al soporte físico, a proveedores o varios de estos simultáneamente, adicionalmente si este problema tiene un efecto directo a la consecución de objetivos estratégicos.

En el siguiente cuadro se adiciona todas las consecuencias que se derivan del problema inicial, clasificadas de la siguiente forma:

CONSECUENCIAS					
Objetivos Estratégicos	ELEMENTOS SERVUCCIÓN				
	Cliente	Soporte Físico	Recurso Humano	Otros Clientes	Procesos Internos

El Registro Servuccional de Incidencias debe ser llenado en dos partes, la primera parte correspondiente a la información proveniente de los departamentos de la empresa, la cual deberán proporcionar directamente o a través del departamento de Recursos Humanos, para luego ser analizada y complementada por un comité Servuccional, un Comité de Calidad o en el caso de esta Metodología por Auditoría.

El Comité Servuccional puede ser creado por la empresa con el fin de implementar un Sistema de Servucción en la Empresa, dado que los elementos de la servucción en conjunto generan el servicio que recibe el cliente, ese servicio de calidad debe ser trabajado y supervisado por el Comité para que se lo cumpla.

Dado el caso la segunda parte del Registro Servuccional de Incidencias deberá llenarlos ya sea el Comité de Servucción, la persona que esté a cargo de llevar este sistema, o Auditoría es este caso para identificar las consecuencias y determinar los riesgos que afecten tanto los objetivos organizacionales como los elementos de servucción.

REGISTRO SERVUCCIONAL DE INCIDENCIAS										
Recopilación de información de todas las áreas de la empresa					CONSECUENCIAS					
					Objetivos Estratégicos	ELEMENTOS SERVUCCIÓN				
Fecha	Nombre y cargo	Problema	Área del problema	Falencia		Cliente	Soporte Físico	Recurso Humano	Otros Clientes	Procesos Internos
02/06/2018	David Pérez Administrador	David se queja con RRHH que no le pagan sus comisiones	RR.HH.	Desconocimiento del calculo y del tiempo que toma en revisar los valores para pagar		Desmotivación percibida por el cliente		Frustración y desmotivación		
05/06/2018	José Castro Jefe de Bodega	José es llamado la atención por no enviar un vehiculo	Logistica	vehiculos en mal estado		Cliente no recibe mercadería a tiempo	Vehiculo en mal estado	Llamado de atención y reclamos del cliente		Descoordinación
12/06/2018	Ana Bentancourt Jefe de Retail	No entendió la orden que el Gerente dio.	Ventas	El mensaje no fue claro sobre la fecha de un pedido especial de productos	Pérdida de ventas	Cliente inconforme		Personal desmotivado por llamado de atención	Descoordinación con el proveedor y pérdida del pedido.	Falencia de comunicación

Ilustración 13: Registro Servuccion de Incidencias

Elaborado por: El autor

3.2 Matriz de Riesgo Inherente

Una vez obtenido todos los riesgos, se procede a crear la matriz de riesgos que inicialmente se creará con los campos Riesgo y Factores de Riesgo. Estos campos acompañarán al departamento en el cual se originó el Riesgo, independientemente de donde fue detectado.

El Riesgo será medido en base a Probabilidad e Impacto, similar a la Matriz de Riesgo de COSO ERM, la Probabilidad e Impacto serán medidas en una escala del 1 al 5, siendo 5 el valor máximo y 1 el valor mínimo, y el Riesgo en 4 niveles, resultando la matriz de la siguiente manera:

IMPACTO:	Mínimo	1	RIESGO:	bajo
	Bajo	2		medio
	Moderado	3		alto
	Alto	4		muy alto
	Catastrofico	5		

La escala de color del riesgo muestra el grado de riesgo que hay entre la probabilidad e impacto, acompañado del producto entre estos dos que lo llamaremos Nivel de Riesgo Inherente.

La siguiente es la matriz que resulta todas las posibilidades que van desde Remota, probable a casi segura la probabilidad de ocurrencia, hasta el impacto mínimo, moderado y hasta catastrófico del riesgo.

MATRIZ		PROBABILIDAD					
		Remota	Poco Probable	Posible	Muy Probable	Casi seguro	
		1	2	3	4	5	
IMPACTO	Mínimo	1	bajo	bajo	bajo	medio	medio
	Bajo	2	bajo	bajo	medio	medio	medio
	Moderado	3	medio	medio	medio	alto	alto
	Alto	4	medio	medio	alto	alto	muy alto
	Catastrofico	5	medio	alto	alto	muy alto	muy alto

Ilustración 14: Matriz de Riesgo

Fuente: COSO (2004)

Elaborado por: El autor

Esta metodología incorpora el Impacto Total como el impacto que resulta mayor de la clasificación, por un lado tenemos un Impacto Financiero, y adicional se tiene el impacto que afecta a cada elemento de la servucción, con el fin de clarificar en donde el impacto repercute de mayor nivel.

La Probabilidad de ocurrencia se evalúa normalmente en la Matriz de Riesgo Inherente, y esta se multiplicará por el Impacto Total para dar como Resultado el Nivel de Riesgo Inherente. El Nivel de Riesgo Inherente se compone de dos partes, la primera es la clasificación en la que se encuentra, que puede ser bajo, medio, alto y muy alto según la matriz de riesgo; La segunda parte es el resultado numérico del producto entre la probabilidad e impacto

Una vez evaluados todos los Riesgos Inherentes, tenemos como resultado el Riesgo medido antes de ser tratado.

MATRIZ DE RIESGO INHERENTE

N°	ÁREA	SUBPROCESO	RIESGO	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD P	CONSECUENCIA DEL RIESGO	IMPACTO	IMPACTO INHERENTE SERVICIO					IMPACTO TOTAL I	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	
								CLIENTE	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE TÉCNICO	OTROS INTERES	PROCESOS INTERNOS			
1	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	- Falta de plan de mantenimiento de los equipos	- Equipos con suciedad, humedad o deterioro - Equipos desactualizados o sin antivirus - Falta de control	3	- Aumento de tiempo con un cliente - Retraso en actividades operacionales, creando cuellos de botella - Daño de equipos - Robo - Apropiación indebida	2	1	2	3		2	3	9	alto
2	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	Seguridades de red, enlaces y control	- Enlaces lentos, inseguros o con caída de señal - Equipos de comunicación poco confiables y en ambiente no adecuado para su operación. - Contratos de servicio que no han sido revisados - Falta de control para los usuarios de red.	3	- Tiempos de respuesta fuera de lo normal, por problemas de conexión - Errores por no disponer de la información por falta de sistema - Robo de información - Maquinas infectadas con virus - Conexión lenta a causa de la fuga de datos en actividades secundarias, o usuarios externos	4	4	4	4	2	4	4	12	alto
3	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	Usuarios y accesos	- Duplicaciones de perfiles - Falta de actualización de los usuarios y accesos - Claves de seguridad sin renovar	3	- Daños en la información del sistema - Robo de información - Manipulación de información - Pérdidas económicas por robo o fraude	3	2	1	2	2	2	3	9	alto
4	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	Servidor y base de datos	- Incorrecta ubicación del Servidor - Falta de mantenimiento físico - Falta de mantenimiento del sistema	2	- Pérdida de información - Daño del servidor - Altos costos de reparación	3			3			3	6	bajo
5	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	- Equipos con software sin licencia	- Compra de equipos económicos - Proveedores puntuales	2	- Pérdida de los equipos - Sanciones por utilizar software sin licencia	2			2			2	4	medio

Tabla 16: Matriz de Riesgo Inherente

3.3 Matriz de Riesgo Residual

En la matriz de Riesgo Residual, se incorpora los controles existentes para tratar los riesgos inherentes, independientemente si estos son eficientes, eficaces o no. De igual manera se incorpora el impacto obtenido en la anterior matriz de Riesgo Inherente, dejando espacio solo para calificar la probabilidad.

Tomando la misma lógica que en la matriz anterior, se incorpora una probabilidad de ocurrencia y la probabilidad de que afecten los elementos servuccionales, como por ejemplo, el hecho de que exista desconocimiento sobre los productos nuevos, genera un riesgo que no se venda dichos productos, y la empresa implementa un control que permite que los trabajadores tengan información de primera mano acerca de los productos, por tanto la probabilidad de que no se vendan disminuye, es por eso que la probabilidad cambia, al no existir un control la probabilidad es alta, pero con el control la probabilidad baja.

La probabilidad en los elementos servuccionales se valora de acuerdo a la probabilidad que afecte el riesgo, y de igual manera, se toma la probabilidad más alta y se convierte en la Probabilidad Total.

El objetivo de esta matriz es obtener el Nivel de Riesgo Residual, que resulta de multiplicar el impacto del riesgo por la probabilidad más alta después de los controles.

Tabla 17: Matriz de Riesgo Residual

MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL

RIESGO	CONTROL	IMPACTO	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD RESIDUAL SERVICIO					PROBABILIDAD TOTAL I	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	
				CLIENTE	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FÍSICO	OTROS CLIENTES	PROCESOS INTERNOS			
- Falta de plan de mantenimiento de los equipos	- Política de mantenimiento de los equipos. - Plan de mantenimiento de los equipos	3	1	1	1	1		1	3	medio	
Seguridades de red, enlaces y control	- Estado de los enlaces - Seguridad en los equipos de comunicación - Servidor, redes, cuarto refrigerado, control - Medición del ancho de banda, registro de mediciones - Revisión de los contratos - Antivirus - Control parental - Bloqueo de dispositivos externos - Acceso limitado para clientes "timer" - Cámaras de seguridad y control	4	2	2	2	2	2	2	8	medio	
Usuarios y accesos	- Revisiones de perfiles según el cargo - Revisión de autorizaciones y permisos por usuario, en base a perfil - Autorización especial para usuarios específicos - Pruebas de seguridad	3	1	1	1	1	1	1	3	medio	
Servidor y base de datos	- Mantenimiento externo del servidor - Copia de seguridad - Mantenimiento interno del servidor - Mantenimiento del rack y sus componentes - Pruebas de ventilación - Seguridad	3	1			1		1	3	bajo	
- Equipos con software sin licencia	- Revisión de las licencias de los equipos - Actualización de software (de necesitar) - Control de programas	2	1			1		1	2	medio	

3.4 Nivel de Riesgo Controlado

El nivel de Riesgo controlado es la diferencia entre el Nivel de Riesgo Inherente menos el Nivel de Riesgo Residual.

NIVEL DE RIESGO CONTROLADO						
RIESGO	RIESGO INHERENTE		CONTROL	RIESGO RESIDUAL		NIVEL DE RIESGO CONTROLADO
- Falta de plan de mantenimiento de los equipos	9	alto	- Política de mantenimiento de los equipos. - Plan de mantenimiento de los equipos	3	medio	6
Seguridades de red, enlaces y control	12	alto	- Estado de los enlaces - Seguridad en los equipos de comunicación - Servidor, redes, cuarto refrigerado, control - Medicion del ancho de banda, registro de mediciones - Revisión de los contratos - Antivirus - Control parental - Bloqueo de dispositivos externos - Acceso limitado para clientes "timer" - Cámaras de seguridad y control	8	medio	4
Usuarios y accesos	9	alto	- Revisiones de perfiles según el cargo - Revisión de autorizaciones y permisos por usuario, en base a perfil - Autorización especial para usuarios específicos - Pruebas de seguridad	3	medio	6
Servidor y base de datos	6	bajo	- Mantenimeinto externo del servidor - Copia de seguridad - Mantenimiento interno del servidor - Mantenimiento del rac y sus componentes - Pruebas de ventilación - Seguridad	3	bajo	3
- Equipos con software sin licencia	4	medio	- Revisión de las licencias de los equipos - Actualización de software (de necesitar) - Control de programas	2	medio	2

Tabla 18: Nivel de Riesgo Controlado

3.5 Tiempo estimado por Actividad de Auditoría

El nivel de Riesgo Controlado permite conocer cuál es la cantidad de riesgo que ha reducido de Riesgo Inherente, por tanto los controles que actúan sobre el riesgo tienen nivel de Riesgo Controlado.

Los controles que intervienen en las operaciones que normalmente efectúa la empresa, deben ser monitoreados y analizados por Auditoría Interna, y para eso Auditoría debe preparar las actividades necesarias para trabajar sobre la revisión de ese control, los mismos que necesitan tiempo y una planificación adecuada.

Para esta metodología incorporamos el Nivel de Riesgo Controlado a cada actividad de Auditoría, para identificar cual es el nivel de riesgo que disminuye el realizar esa actividad de revisión.

Las actividades de Auditoría pueden ser realizadas varias veces al año, dependiendo la necesidad, por ejemplo los arqueos de caja deben realizarse frecuentemente, y esto implica muchas veces al año, pero un control de activos puede realizarse varias veces al año, o talvez solo una, con esta idea podemos decir de que cada actividad de auditoría debe ser acompañada con la cantidad de veces que se realizará en un periodo (año) y el tiempo estimado que toma realizar cada actividad, esto da como resultado un tiempo al año que tomará al equipo de auditoría realizar esa actividad. Esto es basado en un Cuadro de Mando Integral pero adaptado al trabajo de Auditoría Interna.

Es primordial conocer las actividades a realizar, conjuntamente con el tiempo en minutos o en horas para una programación y distribución del tiempo si se desea elaborar un programa de auditoría.

MATRIZ DE TIEMPO ESTIMADO POR ACTIVIDAD DE AUDITORÍA

Número de riesgo	CONTROL	ÁREA	SUBPROCESO	NIVEL DE RIESGO CONTROLADO	ACTIVIDADES DE AUDITORÍA	Cantidad de revisiones al año	Tiempo aprox. para cada revisión	Tiempo total programado
1	- Política de mantenimiento de los equipos.	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	6	Inventario de los equipos	2	4	8
	- Plan de mantenimiento de los equipos	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	6	Revisión de la Política de mantenimiento de equipos	1	1	1
2	- Estado de los enlaces	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4	Revisión de Estado de los enlaces	24	0.5	12
	- Seguridad en los equipos de comunicación	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4	Seguridad en los equipos de comunicación	4	1	4
	- Servidor, redes, cuarto refrigerado, control	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4	Medición del ancho de banda, registro de mediciones	12	0.5	6
	- Medición del ancho de banda, registro de mediciones	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4	Revisión de los contratos	2	1	2
	- Revisión de los contratos	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4	Antivirus y Control parental	2	1	2
	- Antivirus	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4	Bloqueo de dispositivos externos y acceso para clientes "timer"	4	1	4
	- Control parental	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4	Monitoreo y funcionalidad de las Cámaras de seguridad.	12	1	12
- Bloqueo de dispositivos externos	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4					
- Acceso limitado para clientes "timer"	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4					
- Cámaras de seguridad y control	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	4					
3	- Revisiones de perfiles según el cargo	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	6	Revisiones de perfiles	2	5	10
	- Revisión de autorizaciones y permisos por usuario, en base a perfil	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	6	Revisión de usuarios y accesos	4	4	16
	- Autorización especial para usuarios específicos	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	6	Revisión de informes sobre pruebas de seguridad	4	2	8
- Pruebas de seguridad	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	6					
4	- Manteneimiento externo del servidor	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	3	Revisión de parámetros de seguridad	6	2	12
	- Copia de seguridad	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	3	Revisión de cronograma de mantenimiento	4	1	4
- Mantenimiento interno del servidor	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	3					
- Mantenimiento del rac y sus componentes	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	3					
- Pruebas de ventilación	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	3					
- Seguridad	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	3					
5	- Revisión de las licencias de los equipos	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	2	Revisión de software y programas	2	2	4
	- Actualización de software (de necesitar)	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	2	Revisión de las licencias de los equipos	2	2	4
- Control de programas	Dpto. de Operaciones	Dpto. de Sistemas	2					

Tabla 19: Tiempo estimado por actividad

Una vez realizada la Matriz, podemos filtrar la información según sea necesario para la planificación, es decir, si tenemos cierto número de actividades que nos toma determinado número de horas, debemos optar por dos caminos: El primero es adaptarse a la cantidad de horas buscando personal de apoyo para que realice las Actividades de Auditoría y así cumplir los programas; y la segunda opción es reducir las actividades hasta adaptarse a las horas disponibles para Auditoría, pero esta reducción será con criterio y enfocado a que sean preferente las actividades que más Nivel de Riesgo Controlado contengan, seguido de las actividades que menos horas de trabajo tomen, y por último ajustando la cantidad de revisiones para cumplir el cronograma de revisión.

3.6 Programas de Auditoría Interna

Una vez identificadas las actividades de Auditoría, se filtran en función de los departamentos y sub departamentos de la empresa, agregándose la cantidad de veces que se efectúa la revisión, las horas estimadas que se necesita para realizar cada revisión y el tiempo total que lleva realizar cada actividad.

Los programas de Auditoría van a ser codificados según su área y sub-área, y cada actividad será desarrollada en un papel de trabajo codificado y numerado para que la secuencia y el orden no se pierda.

Esto permite al Auditor llevar un control de las actividades que se realizarán en el año, sin descuidarse de su planificación, ya que en el normal desenvolvimiento del trabajo se presentan imprevistos que restan tiempo para seguir la planificación inicial, es por eso que esta guía permite enfocarse en cumplir las actividades programadas.

		PROGRAMA DE AUDITORÍA			Código: SYS-PRG
					Año: 2018
Dpto / Área: Dpto. Operaciones					
Subproceso: Sistemas					
Objetivo Verificar el cumplimiento y analizar la eficiencia y eficacia de los controles en el área					
Alcance: Todos los procesos, procedimientos e información relacionados al área Sistemas					
N°	Procedimiento de Auditoría	Estimado			Serie inicial de papel de Trabajo
		Cantidad anual de revisiones	Promedio de horas por revisión	Total horas	
1	Inventario de los equipos	2	4.00	8.00	SYS-01-001
2	Revisión de la Política de mantenimiento de equipos	1	1.00	1.00	SYS-02-001
3	Revisión de Estado de los enlaces	24	0.50	12.00	SYS-03-001
4	Seguridad en los equipos de comunicación	4	1.00	4.00	SYS-04-001
5	Medición del ancho de banda, registro de mediciones	12	0.50	6.00	SYS-05-001
6	Revisión de los contratos	2	1.00	2.00	SYS-06-001
7	Antivirus y Control parental	2	1.00	2.00	SYS-07-001
8	Bloqueo de dispositivos externos y acceso para clientes "timer"	4	1.00	4.00	SYS-08-001
9	Monitoreo y funcionalidad de las Cámaras de seguridad.	12	1.00	12.00	SYS-09-001
10	Revisiones de perfiles	2	5.00	10.00	SYS-10-001
11	Revisión de usuarios y accesos	4	4.00	16.00	SYS-11-001
12	Revisión de informes sobre pruebas de seguridad	4	2.00	8.00	SYS-12-001
13	Revisión de parámetros de seguridad	6	2.00	12.00	SYS-13-001
14	Revisión de cronograma de mantenimiento	4	1.00	4.00	SYS-14-001
15	Revisión de software y programas	2	2.00	4.00	SYS-15-001
16	Revisión de las licencias de los equipos	2	2.00	4.00	SYS-16-001

Tabla 20: Programa de Auditoría

En cada papel de trabajo se desarrollarán diferentes pruebas necesarias correspondientes a las Actividades de Auditoría, y en la revisión se presentarán novedades que deberán registrarse en hojas de hallazgo, que deben ser referidas al papel de trabajo y llenado en base a los Atributos del Hallazgo, como Condición, Criterio, Causa y Efecto

		HOJA DE HALLAZGOS N° 1		Referenda: PPTT-001-001
Elaborado por:	Fecha elaborado:	Revisado por:	Fecha revisado	
TÍTULO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO

Ilustración 15: Hoja de Hallazgos

3.7 Plan Anual de Auditoría

El Plan Anual de Auditoría reúne todos los programas de Auditoría que se realizaron, resulta una forma de índice de contenidos para que el Auditor conozca cada programa y la codificación de los mismos. De igual manera el programa contará con el número de horas estimadas que fueron programadas para cumplir el 100% de la revisión.

	PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA	Código: PLAN
		Año: 2018

Objetivo: Organizar los programas de auditoría a ser desarrollados en el año.

Alcance: Todos los procesos, procedimientos e información relacionados a la empresa que sean objeto de análisis.

Auditor Interno: Diego Mancheno P.

Programas de Auditoría					
N°	Departamento / Área	Subproceso	Horas Estimadas	Serie del papel de Trabajo	Supervisor
1	Dpto. Operaciones	Sistemas	109.00	SYS	
2	Ventas y Servicio al Cliente	Ventas y Servicio al Cliente	660.00	VTS	
3	Ventas y Servicio al Cliente	Marketing	76.00	MKT	
4	Dpto. Financiero	Cartera y Cobranzas	736.00	CRD	
5	Dpto. Financiero	Contabilidad	1,056.00	CON	
6	Dpto. Financiero	Compras	214.00	COM	
7	Dpto. Financiero	Dpto. Financiero	470.00	FIN	
8	Dpto. Financiero	Tesorería	48.00	TES	
9	Dpto. Administrativo	Dpto. Administrativo	992.00	ADM	
9	Dpto. Logística	Bodega Principal	1,008.00	BOD	
9	Dpto. Logística	Dpto. Logística	42.00	LOG	
9	Recursos Humanos	Recursos Humanos	413.00	RHS	

Tabla 21: Plan Anual de Auditoría

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Innova Centro Cerámico posee un Control Interno informal deficiente en base a la evaluación efectuada mediante el modelo COSO-ERM, por ello resulta no tener una seguridad razonable acerca de la eficiencia y eficacia en las operaciones.

La empresa no posee un Manual de Funciones y Responsabilidades por escrito, por tanto dificulta la comunicación adecuada acerca de la segregación de funciones y niveles de autorización a los trabajadores, dejando espacios para que exista confusión y errores.

Existen políticas que están desactualizadas y Procedimientos algo obsoletos, los cuales no son ejecutados por el personal ni tampoco son obligados a cumplirlos, y eso genera falta de credibilidad por sus empleados por cumplir otras políticas que son de obligatorio cumplimiento.

Al analizar previamente la empresa mediante el Sistema del Control Interno COSO ERM, permitió realizar un profundo análisis de los riesgos de la empresa a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y sus principales procesos, identificando así las actividades que representan áreas de riesgo potencial para la empresa.

La Metodología propuesta permite identificar aquellos riesgos que no son detectables en revisiones preliminares, puesto que son el resultado de actividades cotidianas relacionadas con un perfil bajo que producen riesgo. Cabe señalar que esos riesgos pequeños desencadenan afectando procesos que intervienen en el servicio al cliente afectando los elementos de Servucción y pueden resultar catastrófico el no tratarlos, desencadenando en Riesgos Financieros por la falta de clientes.

La Metodología propone un Plan de trabajo con las Actividades de Auditoría a realizar en el año, basado en las áreas más importantes de la empresa, en donde los riesgos son minimizados mediante los controles, por eso el trabajo de Auditoría es verificar que esos controles se cumplan, además de analizar qué tan eficaces resultan ser a la hora de evitar riesgos.

Los elemento de Servucción actúan como guías referenciales a la hora de detectar riesgos relacionados con el servicio al cliente, y esto es de vital importancia ya que las empresas comerciales son creadas para comprar y vender, hoy en día no es solo necesario vender

el producto, sino que el cliente adquiera el producto acompañado de un servicio, y eso hará que se convierta realmente en cliente y no en un comprador esporádico.

El Servicio al cliente manejado desde la óptica de Servucción beneficia a la empresa en muchos aspectos, ya que genera una percepción de servicio de gran calidad, mejora el soporte físico de la empresa, se distingue de la competencia por su responsabilidad con el cliente y adicionalmente consigue publicidad positiva de los mismo clientes como portavoces de la empresa hacia nuevos compradores. Cualquier riesgo financiero o interno puede ser tratado con mayor facilidad que un riesgo reputacional.

4.2 Recomendaciones.

Innova Centro Cerámico debe reestructurar su esquema organizativo, ya que los cargos y funciones están cambiados o algunos no están afines a sus funciones.

Desarrollar por escrito el Manual de Roles y Funciones, en base a un levantamiento de información y de igual manera con guía de organización de empresas con una actividad económica similar.

Se necesita un compromiso de la dirección para implementar un sistema de Servucción en todas las áreas, y esto que conlleve a que los encargados de cada departamento de la empresa y a su vez cada trabajador asuma el compromiso de cumplir todas las tareas adicionales que se implemente la Gerencia para trabajar enfocado en actividades de calidad, para que se vean reflejadas en el Servicio, no solo a nivel de personal de contacto, sino en los procesos internos y en soporte físico.

La empresa debe invertir recursos en el Sistema de servucción, ya que hay un costo de implementación, y un proceso de adaptación en la que la empresa debe estar comprometida en asumirlo.

La Gerencia debe brindar la apertura necesaria a que Auditoría Interna realice el Plan Anual de Auditoría basado en Riesgos Financieros y Servuccionales, puesto que una empresa comercial se debe a los clientes y su relación por mantenerlos y captar nuevos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Arnoletto, E.J. (2017). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Madrid: Ed. Eumed.
- Cadavid Gómez, H. (2004). *MARKETING DE EMOCIONES: La forma para lograr fidelidad de los clientes*. *Semestre Económico*, vol. 7, no. 13, 2004, pp. 203-211. Editorial Universidad de Medellín.
- Camisión, C., Cruz, S. & González (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Education, S.A.
- Cano Arrollave, A. M. (2014). *Auditoría y Evaluación del Marketing*, Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Chacón Hernández Daniel. (2013, Abril 17). *Diferencia entre empresas de servicios y comercializadoras en sus estados financieros*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diferencia-entre-empresas-de-servicios-y-comercializadoras-en-sus-estados-financieros/>
- C.G.E. Contraloría General del Estado (2011). *Guía Metodológica para la auditoría de gestión*. Quito. Ecuador.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*
- De la Peña, G. A. (2014). *Auditoría. Un enfoque práctico*. España.: Paraninfo.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría, un enfoque práctico, primera edición*, España.: Paraninfo.
- Eigler, P. & Langeard, E. (1989). *Servucción, el Marketing de Servicios*. España: McGraw Hill/ Interamericana de España.
- Fernández, Z., Iglesias, P., Llana, A. & Fernández, M. (2010). *Manual para la información del auditor en prevención de riesgos laborales*. España: Lex Nova.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). *Marketing de los Servicios. Conceptos, estrategias, y casos (cuarta edición)*. México: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- IAIE, Instituto de Auditores Internos del Ecuador (2017). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.

- Kotler, F., Armstrong G. (2012). Marketing (décimo cuarta edición). México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral, (segunda edición). España: Gestión 2000.
- López Sáiz, S., Escamilla Solano, S. (2008). Cómo incide la ética profesional en la gestión del Riesgo. En: Revista: Estableciendo puentes en una economía global, Vol.2, 2008-01-01, ISBN 978-84-7356-556-1, Pág. 47.
- Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. España: Gestión 2000.
- Ríos Molina, L (2014, noviembre). Recuperado el 15 febrero de 2018. Revista Ventana Científica. Los servicios no son productos: la servucción y la importancia de su proceso en las empresas. Rev. Vent. Cient., Tarija, v. 4, n. 8, Disponible en http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2305-60102014000200007&lng=es&nrm=iso
- Santillana González, J. (2013). Auditoría Interna (tercera edición). México: Pearson Education.
- Severo Ariel. (2003, Febrero 21). Creación de un tablero de comando. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-tablero-de-comando/>
- Ventura, S. (2011, mayo 31) Recuperado el 15 febrero de 2018. GestioPolis. Tomado de Empresas de servicio: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/3263/empresas-de-servicios/>

ANEXOS

A1 Encuesta “Atención al Cliente”

A2 Encuesta “Entrega de Mercadería”

A3 Encuesta “Entrega en obra”

A4 Encuesta “Proveedores”

A5 Cuestionario “Cliente Fantasma”

A6 Cuestionario “Trabajadores”

Al Encuesta "Atención al Cliente"

	ENCUESTA ATENCIÓN AL CLIENTE					
SUCURSAL: _____ FECHA: _____						
<p>Instrucciones:</p> <p>Marque con una X en el recuadro número que mejor describa su experiencia, siendo un 5 como la mejor y 1 como la peor.</p> <p>Muy insatisfecho 1 Insatisfecho 2 Normal 3 Satisfecho 4 Muy satisfecho 5</p>						
PERSONAL DE CONTACTO (vendedor)	Muy mal Mal Normal Bien Muy bien					
Trato y amabilidad recibida	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Accesibilidad para solucionar requerimientos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Recomendación óptima de productos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Rapidez en facturación y cobro	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
SOPORTE FÍSICO (almacén)	Muy mal Mal Normal Bien Muy bien					
Aspecto estético del local	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Exhibición y accesibilidad de productos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Precios en los productos	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Información sobre características del producto	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Iluminación y música	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Cafetería	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>¿QUE LE AGRADA MAS DE NUESTRO SERVICIO?</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>						
<p>¿EN QUE DEBEMOS MEJORAR?</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>						

A2 Encuesta "Entrega de Mercadería"



ENCUESTA ENTREGA DE MERCADERÍA

SUCURSAL: _____ FECHA: _____

Instrucciones:

Marque con una X en el recuadro número que mejor describa su experiencia, siendo un 5 como la mejor y 1 como la peor.

Muy insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Normal	3
Satisfecho	4
Muy satisfecho	5

PERSONAL DE CONTACTO (despacho)	Muy mal	Mal	Normal	Bien	Muy bien
Trato y amabilidad recibida	1	2	3	4	5
Accesibilidad para solucionar requerimientos	1	2	3	4	5
Revisión de los productos entregados	1	2	3	4	5
Agilidad en la entrega de la mercadería	1	2	3	4	5

SOPORTE FÍSICO (bodega)	1	2	3	4	5
Aspecto estético del lugar	1	2	3	4	5
Accesibilidad (cómodo ingreso del vehículo)	1	2	3	4	5
Correcta señalización	1	2	3	4	5

¿QUE LE AGRADA MAS DE NUESTRO SERVICIO?

¿EN QUE DEBEMOS MEJORAR?

A3 Encuesta “Entrega en obra”



ENCUESTA TRANSPORTE DE MERCADERÍA

SUCURSAL: _____ FECHA: _____

Instrucciones:

Marque con una X en el recuadro número que mejor describa su experiencia, siendo un 5 como la mejor y 1 como la peor.

- Muy insatisfecho 1
- Insatisfecho 2
- Normal 3
- Satisfecho 4
- Muy satisfecho 5

PERSONAL DE CONTACTO (chofer)	Muy mal	Mal	Normal	Bien	Muy bien
Trato y amabilidad recibida	1	2	3	4	5
Revisión de los productos entregados	1	2	3	4	5
Entrega realizada a la fecha y hora programada	1	2	3	4	5
Agilidad en la entrega de la mercadería	1	2	3	4	5

¿QUE LE AGRADA MAS DE NUESTRO SERVICIO?

¿EN QUE DEBEMOS MEJORAR?

A4 Encuesta "Proveedores"



ENCUESTA A PROVEEDORES

LUGAR: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ EMPRESA: _____

Instrucciones:

Marque con una X en el recuadro número que mejor describa su experiencia, siendo un 5 como la mejor y 1 como la peor.

Muy insatisfecho	1
Insatisfecho	2
Normal	3
Satisfecho	4
Muy satisfecho	5

PERSONAL DE CONTACTO	Muy mal	Mal	Normal	Bien	Muy bien
Trato y amabilidad recibida	1	2	3	4	5
Revisión de los productos entregados	1	2	3	4	5
Entrega realizada a la fecha y hora programada	1	2	3	4	5
Agilidad en la entrega de la mercadería	1	2	3	4	5

OTROS CLIENTES (Proveedores)**Cómo valora usted nuestros procesos para:**

Negociación de Productos y Precios	1	2	3	4	5
Proceso de Pago	1	2	3	4	5
Proceso de Pedido	1	2	3	4	5
Proceso de recepción de productos	1	2	3	4	5
Proceso de reclamos	1	2	3	4	5

¿QUE LE AGRADA CUANDO NOS VISITA?

¿EN QUE DEBEMOS MEJORAR?

A5 Cuestionario “Cliente Fantasma”



CUESTIONARIO CLIENTE FANTASMA

SUCURSAL: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____ DOC / REF : _____

Instrucciones:

Marque con una X en el recuadro número que mejor describa su experiencia, siendo un 5 como la mejor y 1 como la peor.

	Muy mal	Mal	Normal	Bien	Muy bien
PERSONAL DE CONTACTO (vendedor)					
El personal de atención al cliente acude al encuentro con el cliente	1	2	3	4	5
Facilidad de palabra	1	2	3	4	5
Accesibilidad para solucionar requerimientos	1	2	3	4	5
Recomendación óptima de productos	1	2	3	4	5
Rapidez en facturación y cobro	1	2	3	4	5
Paciencia	1	2	3	4	5
Cordialidad	1	2	3	4	5
Presentación e higiene	1	2	3	4	5
Procesos de servicio	1	2	3	4	5

SOPORTE FÍSICO (almacén)

Aspecto estético del local	1	2	3	4	5
Exhibición y accesibilidad de productos	1	2	3	4	5
Precios en los productos	1	2	3	4	5
Información sobre características del producto	1	2	3	4	5
Iluminación y música	1	2	3	4	5
Servicio de Cafetería	1	2	3	4	5
Limpieza	1	2	3	4	5
Amplitud y comodidad para desplazarse	1	2	3	4	5
Identificación de zonas de descuento	1	2	3	4	5

Objetivo específico en la visita

Comentario del Objetivo

Percepciones de la visita

A6 Cuestionario "Trabajadores"



CUESTIONARIO INDIVIDUAL

pag.1

SUCURSAL: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____

Instrucciones:

Marque con una X en el recuadro número que mejor describa su experiencia, siendo un 5 como "MUCHO" y 1 como "NADA".

ROLES Y FUNCIONES

	NADA	POCO	MEDIO	BASTANTE	MUCHO
Mi trabajo es lo suficientemente interesante como para que no me aburra.	1	2	3	4	5
Mi trabajo implica realizar diferentes tareas	1	2	3	4	5
Este puesto me ofrece oportunidades de adquirir nuevo conocimiento	1	2	3	4	5
Mi trabajo me exige ser creativo	1	2	3	4	5
La dificultad del trabajo que llevo a cabo está acorde a mis habilidades.	1	2	3	4	5
En mi puesto de trabajo puedo trabajar a gusto	1	2	3	4	5
La cantidad de trabajo que debo realizar se ajusta a mis posibilidades.	1	2	3	4	5
En general, consigo los objetivos que me propongo en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo.	1	2	3	4	5
Participo en las decisiones que se toman sobre el funcionamiento de mi área.	1	2	3	4	5
Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora mi área.	1	2	3	4	5
Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.	1	2	3	4	5

SALARIOS Y CONDICIONES DE TRABAJO

Estoy satisfecho con mi sueldo	1	2	3	4	5
En la empresa que cada quién se merece lo que gana por su trabajo.	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con mi horario de trabajo	1	2	3	4	5
En mi jornada laboral tengo momentos para descansar.	1	2	3	4	5
En mi lugar de trabajo puedo trabajar cómodamente	1	2	3	4	5
Mi lugar de trabajo se encuentra bien ventilado.	1	2	3	4	5
No existen riesgos físicos ni psicológicos en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Cuento con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.)	1	2	3	4	5
En este puesto tengo suficientes períodos de descanso y vacaciones.	1	2	3	4	5

SUPERACIÓN Y ASPECTOS MOTIVACIONALES

Este trabajo permite capacitarme y superarme.	1	2	3	4	5
En la empresa hay oportunidades de crecimiento	1	2	3	4	5
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento de compañeros	1	2	3	4	5
Cuando realizo bien mi trabajo, obtengo reconocimiento por parte de mi jefe	1	2	3	4	5
Se obtienen recompensas cuando se trabaja bien	1	2	3	4	5
Cuando mi trabajo no está bien hecho se reciben duras críticas.	1	2	3	4	5
Se realizan integraciones varias veces al año	1	2	3	4	5
Se realizan eventos para los trabajadores	1	2	3	4	5



CUESTIONARIO INDIVIDUAL

pag.2

Instrucciones:

Marque con una X en el recuadro número que mejor describa su experiencia, siendo un 5 como "MUCHO" y 1 como "NADA".

SUPERVISIÓN

	NADA	POCO	MEDIO	BASTANTE	MUCHO
Mis jefes saben cómo dirigir el trabajo para que sea eficaz	1	2	3	4	5
Mis jefes están perfectamente formados para llevar a cabo su labor.	1	2	3	4	5
Los jefes mantienen buenas relaciones con el resto del personal	1	2	3	4	5
Los jefes mantienen buenas relaciones con el resto de empresas de acabados	1	2	3	4	5
Entre los jefes y el personal existe una comunicación fluida.	1	2	3	4	5

AMBIENTE LABORAL

Entre los compañeros de trabajo existe una fuerte competencia	1	2	3	4	5
Entre los compañeros hay apoyo y ayuda	1	2	3	4	5
Tengo buenas relaciones personales con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Entre el personal existe una comunicación fluida.	1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN

Me reúno frecuentemente con mi Jefe	1	2	3	4	5
Mi jefe confía en mi	1	2	3	4	5
Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias	1	2	3	4	5
Mi Jefe me apoya en lo que necesito	1	2	3	4	5
Mi Jefe me enseña, me motiva y me guía	1	2	3	4	5

Gracias por su contribución, la empresa trabaja cada día para mejorar las condiciones laborales y el ambiente interno.