



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

TEMA:

**“GESTIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ÁREAS
MISIONALES Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE AMBATO”**

AUTORA: MUSO ROSALES JENNY MARÍA

TUTORA: DRA. MIRIAM MANJARREZ

AMBATO- ECUADOR

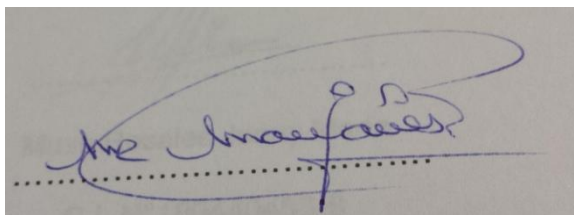
2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Dra. Miriam del Rocío Manjarrez Vásquez** con C. I. N° 180188573-0 , en mi calidad de Tutor del trabajo de graduación sobre el tema: **“GESTIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ÁREAS MISIONALES Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, realizado por la señorita **Muso Rosales Jenny María**, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne todos los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado; modalidad de Trabajo Estructurado de manera Independiente para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría; por lo que, se autoriza su presentación ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los Profesores Calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 14 de Agosto de 2014

LA TUTORA



Dra. Miriam Manjarrez

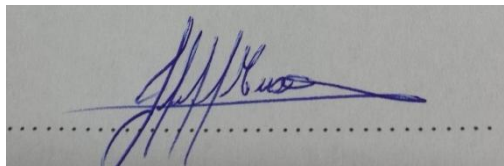
C.I. N°. 180188573-0

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, **Muso Rosales Jenny María**, con C.I. N° 180440458-8, tengo a bien certificar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“GESTIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ÁREAS MISIONALES Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”** como también los contenidos presentados, ideas, análisis, y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, Agosto de 2014

AUTORA



Muso Rosales Jenny María

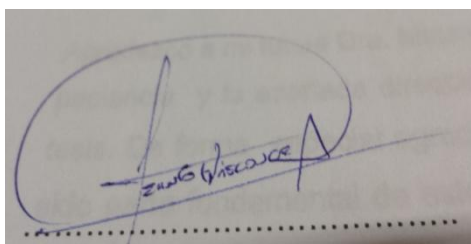
C.I. N°180440458-8

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

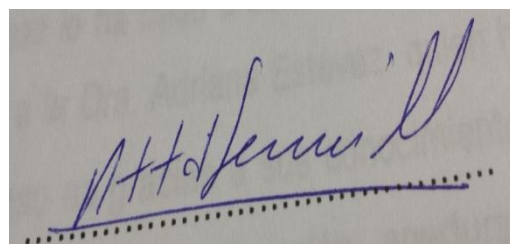
El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“GESTIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ÁREAS MISIONALES Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”** elaborado por la Srta. Muso Rosales Jenny María Egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 17 de Octubre de 2014

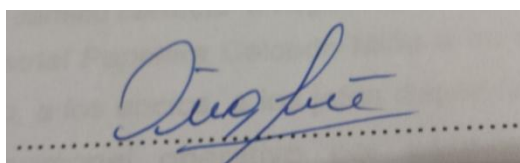
Para constancia firman:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lenyn Vásconez', written over a horizontal dotted line.

PROFESOR CALIFICADOR
Dr. Lenyn Vásconez

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'María Augusta Albornoz', written over a horizontal dotted line.

PROFESOR CALIFICADOR
Dra. María Augusta Albornoz

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diego Proaño', written over a horizontal dotted line.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
Eco. Diego Proaño

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por permitirme alcanzar una formación integral y abrirme sus puertas para convertirme en una profesional.

Al ver el camino recorrido y plantar la mirada al futuro me permito recordar que si me encuentro en este proceso es gracias a mis maestros y como no agradecerle a cada uno por los conocimientos impartidos, por su abnegada preocupación, soporte y confianza porque muchos de ellos más que maestros han sido amigos y por tal motivo me han sabido brindar su apoyo constante, su consejo sabio y como buenos padres me han hecho notar mis equivocaciones para corregirlas, no porque querían que sea perfecta sino porque buscaban mi bien pues un Contador debe hacer las cosas bien con responsabilidad, respeto, amor, constancia, entrega y por sobre todo con ética ya que en nuestras manos no solo está un trabajo está el futuro de empresas, de familias, nuestro nombre y el de la institución que nos formó, por eso y mucho más gracias todos mis maestros.

Agradezco a mi tutora Dra. Miriam Manjarrez por el apoyo, la confianza, la paciencia y la acertada dirección que le ha dado a este sueño llamado tesis. De forma especial agradezco a la Dra. Adriana Estévez quien ha sido parte fundamental de este proceso es gracias a sus conocimientos, paciencia, entrega, profesionalismo, cooperación, dirección, apertura y apoyo que he podido desarrollar este documento de la mejor forma, de igualmente agradezco a la Dra. Karina Benítez quien me ha apoyado guiándome por el camino correcto a seguir.

Agradezco a Industrial Papelera Caicedo Miño a su gerente el Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño, a los socios, a los jefes departamentales, al personal administrativo, al personal operativo por permitirme ingresar en su prestigiosa institución y recabar toda la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

Agradezco por todo el cariño, confianza, estímulo, valor, aliento que me brindaron las personas que más amo es gracias a ellos que he cumplido con esta meta, gracias por compartir conmigo familia, gracias por ser mi fortaleza.

Y finalmente agradezco a Dios por darme la vida y guiar mi destino.

DEDICATORIA

A mis padres por darme la herencia más grande y preciada la educación.

A mis hermanas Patricia y Sandra a mi hermano Jaime por el apoyo incondicional por ser quienes día a día con sus palabras me dieron el valor de luchar para conseguir mis sueños.

A mis sobrinas que con su ternura, sus palabras dulces, sinceras y amorosas me dieron fuerza para seguir.

Esta tesis se la dedico a las personas que más amo y que forman parte de mi vida.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	i
Aprobación del tutor.....	ii
Autoría del trabajo de graduación.....	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria	vii
Índice General	viii
Índice de tablas	xiii
Índice de ilustraciones	xv
Resumen ejecutivo	xviii
Introducción	xx

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.1.1. Macro	1
1.2.1.2. Meso	3
1.2.1.3. Micro	6
1.2.2. Análisis crítico.....	9
1.2.1. Prognosis.....	12
1.2.2. Formulación del problema	13
1.2.3. Interrogantes	14
1.2.4. Delimitación del objeto de investigación	14
1.3. Justificación	14
1.4. Objetivos.....	16

1.4.1. Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos	18
2.2. Fundamentación filosófica	21
2.2.1. Paradigma Positivista	21
2.2.2. Paradigma Post – positivista.....	22
2.3. Fundamentación legal.....	23
2.4.3. Gráficos de inclusión interrelacionados	27
2.4. Categorías fundamentales.....	30
2.4.1. Categorías fundamentales de la variable independiente: Gestión de riesgos administrativos.....	30
2.4.2. Categorías fundamentales de la variable dependiente	49
2.5. Hipótesis	64

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación	65
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	65
3.2.1. Investigación de campo	65
3.2.2. Investigación bibliográfica	66
3.3. Nivel o tipo de investigación	67
3.3.1. Investigación Exploratoria.....	67
3.3.2. Investigación Descriptiva	68
3.3.3. Investigación Correlacional.....	69
3.3.4. Investigación Explicativa.....	70

3.4. Población y muestra.....	70
3.4.1. Población	70
3.3.2. Muestra.....	71
3.4 Operacionalización de variables	73
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión de riesgos administrativos	73
3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente: Cumplimiento de objetivos.....	77
3.5. Plan de recolección de información	79
3.6. Plan de procesamiento de información.....	81

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	82
4.1.1. Encuestas aplicadas a los empleados administrativos y operativos de INDUPAC	82
4.2. Verificación de hipótesis.....	109
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis	109
4.2.2. Modelo estadístico	110

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	116
5.2. RECOMENDACIONES.	119

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	121
6.1.1. Título.....	121
6.1.2. Institución Ejecutoria	121

6.1.3. Beneficiarios.....	121
6.1.4. Ubicación.....	122
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	122
6.1.7. Costo estimado.....	122
6.2. Antecedentes de la Propuesta	123
6.3. Justificación.....	124
6.4. Objetivos	125
6.4.1. General.....	125
6.4.1. Específicos	126
6.5. Análisis de factibilidad.....	126
6.6. Fundamentación Teórica	128
6.6.1. Auditoría de Gestión	128
6.7. Metodología o Modelo Operativo	144
6.7.1. Auditoría de Gestión	151
6.7.1.1. Fase 1	151
6.7.1.1.1. Conocimiento general de la empresa.....	151
6.7.1.2. Fase 2	151
6.7.1.2.1. Ejecución de la Auditoría de Gestión.....	151
6.7.1.3. Fase 3	317
6.7.1.3.1. Informe de la Auditoría de Gestión	317
6.7.1.4. Fase 4	341
6.8. Administración.	343
6.9. Previsión de la evaluación.....	344
6.9.1. Plan de implementación y seguimiento de la Auditoría de Gestión	344
6.9.2. Tablero de indicadores	349

7. BIBLIOGRAFÍA	356
------------------------------	------------

8. ANEXOS

ANEXOS 1	368
ANEXOS 2	370
8.1. Planificación Estratégica y Operativa	370
8.1.1. Detalles de la empresa.....	371
8.1.2. Análisis macroeconómico	378
8.1.3. Valores (ANEXO 2)	378
8.1.4. Visión (ANEXO 3)	379
8.1.5. Misión (ANEXO 4).....	380
8.1.6. Objetivos estratégicos (Anexo 5).....	381
8.1.7. Planes de acción para los objetivos estratégicos	382
8.1.8. Planes de acción para la visión	393
8.1.9. Planes de acción para la visión	400
8.1.10. Presupuesto	408
8.1.11. Objetivos Tácticos	409
8.1.12. Objetivos operativos.....	410
8.1.13. Importancia financiera del plan estratégico	412
ANEXO 3.....	415
ANEXO 4.....	417
ANEXO 5.....	419
ANEXO 6.....	421

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Auditorías y Exámenes Especiales Planificados e Imprevistos ...	5
Tabla 2 Roles y Responsables del CI	34
Tabla 3 Componentes del CI	35
Tabla 4 Áreas de Control	57
Tabla 5 Proceso metodologico para el desarrollo de un sistema de control	58
Tabla 6 Detalle de las características de los objetivos.....	61
Tabla 7 Población	71
Tabla 8 Nomenclatura de la fórmula de la muestra	72
Tabla 9 Distribución de la muestra por departamentos.....	72
Tabla 10 Tabla de Cuantificación de Resultados.....	81
Tabla 11 Pregunta #1	84
Tabla 12 Pregunta #2	85
Tabla 13 Pregunta #3	86
Tabla 14 Pregunta #4	87
Tabla 15 Pregunta #5	88
Tabla 16 Pregunta #6	89
Tabla 17 Pregunta #7	90
Tabla 18 Pregunta #8	91
Tabla 19 Pregunta # 9	92
Tabla 20 Pregunta # 10	93
Tabla 21 Pregunta # 11	94
Tabla 22 Pregunta # 12	95
Tabla 23 Pregunta # 13	96
Tabla 24 Pregunta # 14	97
Tabla 25 Pregunta # 15	98
Tabla 26 Pregunta # 16	99
Tabla 27 Pregunta # 17	100
Tabla 28 Pregunta # 18	102
Tabla 29 Pregunta # 19	103

Tabla 30 Pregunta # 20	104
Tabla 31 Pregunta # 21	105
Tabla 32 Pregunta # 22	106
Tabla 33 Pregunta # 23	107
Tabla 34 Pregunta # 24	108
Tabla 35 Pregunta # 17	111
Tabla 36 Pregunta # 20	111
Tabla 37 Combinación de frecuencias.....	112
Tabla 38 Frecuencias Observadas	113
Tabla 39 Frecuencias Esperadas	113
Tabla 40 Chi cuadrado calculado.....	114
Tabla 41 Costo estimado de la propuesta	122
Tabla 42 Características de los Factores del Ambiente Interno de Control	133
Tabla 43 Características de los Factores del Establecimiento de Objetivos	135
Tabla 44 Características de los Factores de la Identificación de Eventos	136
Tabla 45 Características de los Factores de la Evaluación de los Riesgos	136
Tabla 46 Niveles de confianza y riesgo	137
Tabla 47 Características de los Factores de la Respuesta a los Riesgos	137
Tabla 48 Características de los Factores de las Actividades de Control	138
Tabla 49 Características de los Factores de las Actividades de Control	139
Tabla 50 Características de los Factores de la Supervisión y Monitoreo	140
Tabla 51 Modelo Operativo.....	144
Tabla 52 Modelo del plan de implementación y seguimiento.....	342
Tabla 53 Plan de implementación y seguimiento de la propuesta	344
Tabla 54 Tablero de Indicadores	349

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Infra ordenación conceptual VI	28
Ilustración 2 Infra ordenación conceptual VD.....	29
Ilustración 3 Importancia de la Auditoría.....	31
Ilustración 4 Objetivos de la Auditoría.....	31
Ilustración 5 Estructura de control del COSO	36
Ilustración 6 Vinculación entre el COSO I y el COSO II.....	38
Ilustración 7 Componentes que se integran al COSO II- ERM	40
Ilustración 8 Investigaciones previas a la elaboración del CORRE.....	41
Ilustración 9 Componentes del COSO II.....	42
Ilustración 10 Componentes del CORRE.....	42
Ilustración 11 Componentes del CORRE.....	43
Ilustración 12 Funciones del proceso administrativo.....	50
Ilustración 13 Actividades Importantes de la Planeación	51
Ilustración 14 Actividades Importantes de la Organización.....	52
Ilustración 15 Actividades Importantes de la Dirección	52
Ilustración 16 Actividades Importantes del Control	53
Ilustración 17 Conceptos de varios autores:	54
Ilustración 18 Requisitos de un buen control	55
Ilustración 19 Empleos del Control	56
Ilustración 20 Fines del Control de Gestión	59
Ilustración 21 Aspectos importantes de los objetivos empresariales	60
Ilustración 22 Características de los objetivos	61
Ilustración 23 Objetivos.....	63
Ilustración 24 Clasificación de los objetivos por el tiempo	63
Ilustración 25 Representación Gráfica de Resultados	81
Ilustración 26 Pregunta #1	84
Ilustración 27 Pregunta #2	85
Ilustración 28 Pregunta #3	86
Ilustración 29 Pregunta #4	87
Ilustración 30 Pregunta #5	88

Ilustración 31 Pregunta #6	89
Ilustración 32 Pregunta #7	90
Ilustración 33 Pregunta #8	91
Ilustración 34 Pregunta # 9	92
Ilustración 35 Pregunta # 10	93
Ilustración 36 Pregunta # 11	94
Ilustración 37 Pregunta # 12	95
Ilustración 38 Pregunta # 13	96
Ilustración 39 Pregunta # 14	97
Ilustración 40 Pregunta # 15	98
Ilustración 41 Pregunta # 16	99
Ilustración 42 Pregunta # 17	100
Ilustración 43 Pregunta # 18	102
Ilustración 44 Pregunta # 19	103
Ilustración 45 Pregunta # 20	104
Ilustración 46 Pregunta # 21	105
Ilustración 47 Pregunta # 22	106
Ilustración 48 Pregunta # 23	107
Ilustración 49 Pregunta # 24	108
Ilustración 50 Representación gráfica del chi cuadrado.....	115
Ilustración 51 Objetivos de la Auditoría de Gestión	129
Ilustración 52 Fases de la Auditoría de Gestión.....	131
Ilustración 53 Conocimiento integral de la organización	132
Ilustración 54 Factores del Ambiente Interno de Control	133
Ilustración 55 Factores del Establecimiento de Objetivos.....	134
Ilustración 56 Factores de la Identificación de Eventos	135
Ilustración 57 Factores de la Evaluación de los Riesgos	136
Ilustración 58 Factores de la Respuesta a los Riesgos	137
Ilustración 59 Factores de las Actividades de control	138
Ilustración 60 Factores de la Información y Comunicación.....	139
Ilustración 61 Factores de la Supervisión y Monitoreo.....	140
Ilustración 62 Proceso de la fase de ejecución	141

Ilustración 63 Elementos del Informe.....	143
Ilustración 64 Fases de la auditoría de gestión.....	150
Ilustración 65 Elementos de la fase de planeación y estudio preliminar	151
Ilustración 66 Elementos de la fase de ejecución	202
Ilustración 67 Elementos del informe	317
Ilustración 68 Elementos de la fase de seguimiento	341
Ilustración 69.....	370

RESUMEN EJECUTIVO

Con la presente investigación se ha buscado demostrar la importancia que tendría una auditoría de gestión en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., considerando que la problemática principal de la empresa radica en una débil gestión administrativa causada por una deficiente gestión de riesgos, que a su vez tiene un efecto en el cumplimiento de metas y objetivos.

Mediante la investigación realizada y la encuesta llevada a cabo a los empleados, de se ha podido concluir que dentro de la empresa no se han efectuado evaluaciones de riesgos y por lo tanto no se conoce nada acerca del tema, por otro lado no se verifica el cumplimiento de objetivos y la metodología para su construcción no es la correcta, imposibilitando de alguna forma su control.

Una vez que se analizaron las variables del problema se pudo determinar que una Auditoría de Gestión contribuiría de forma inmediata con la empresa, puesto que ésta implicaría un examen profundo de sus áreas misionales.

Y de esta forma se propone una Auditoría de Gestión a 3 áreas misionales como son comercialización, producción y adquisición. Dentro de la propuesta se manejan 4 fases. En primer lugar el conocimiento general de la entidad, en segundo lugar la ejecución propia de la auditoría con papeles de trabajo que sustenten las conclusiones a las que se llegó, hay que considerar que los papeles de trabajo constituyen documentos propios de la auditoria donde se detallan todos los hallazgos encontrados comprende: cuestionarios, matrices de calificación de nivel de riesgo y confianza, matrices de enfoque de auditoría, matrices de riesgo inherente, fichas de observación, listas de verificación, hojas de hallazgos, comentarios de auditoría y demás documentos que se encuentran desarrollados en Capítulo VI de la propuesta, en tercer lugar está el

informe y en cuarto el plan de seguimiento e implementación y el tablero de indicadores.

Cabe mencionar que el informe, el plan de seguimiento y el tablero de indicadores son parte de las 2 últimas fases de la auditoría y son el compendio de todo el examen realizado a la entidad, es por ello que en estos tres elementos se encuentra el recurso indispensable para mejorar la gestión administrativa.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión es un instrumento de vital importancia dentro de las empresas, puesto que se encarga de examinar la gestión administrativa. Analiza cada una de las actividades que se están llevando a cabo y su cumplimiento, con el propósito de determinar el nivel de desempeño de cada una y en función de un examen profundo, establecer posibles riesgos y mitigarlos, con el fin de que no afecten al desempeño empresarial.

La investigación está compuesta por 6 capítulos. En primer lugar se encuentra el Capítulo I, donde se analiza a la empresa con el fin de establecer el problema de la investigación y desagregar en el tema, la contextualización, justificación y objetivos.

En segundo lugar está el Capítulo II en el mismo se establece el marco teórico, donde se da fundamento a la investigación que se está llevando a cabo, tomando en consideración la supra ordinación de la variables.

En tercer lugar se presenta el Capítulo III donde se establece la metodología de la investigación a usarse, además se incluye la población y muestra a ser analizada, la operacionalización de las variables, el plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

En cuarto lugar se sitúa el Capítulo IV donde se analizan e interpretan los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información y se verifica la hipótesis a través de un proceso estadístico, el cual permite determinar si se acepta o se rechaza la hipótesis nula para dar paso a la hipótesis alterna y de esta manera establecer que la propuesta planteada va a contribuir con el mejoramiento de la empresa.

En quinto lugar se encuentra el Capítulo V donde se establecen las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos.

En sexto lugar se presenta el Capítulo VI donde se desarrolla la propuesta con: datos, antecedentes, justificación, objetivos y metodología, donde se presenta el desarrollo mismo de la Auditoría de Gestión con todas sus fases. Finalmente se establece un plan de implementación-seguimiento y conjuntamente un tablero de indicadores, con el propósito que INDUPAC cuente con dos herramientas que mejoren el control y la gestión administrativa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de investigación

La gestión de riesgos administrativos en las áreas misionales y el cumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro

Según información obtenida de la investigación realizada por la Revista USAID bajo la dirección de USAID (2004:07) se establece que:

En el ámbito internacional, existen varias empresas que han presentado pérdidas importantes para los inversionistas públicos, el cierre, la quiebra o liquidación. La mayoría de ellos, han identificado como la causa principal del problema a los métodos de registro contable utilizados, el mismo que hace visible sólo el efecto de las decisiones tomadas en los niveles superiores de los organismos públicos y privados. La razón o las causas fundamentales están contenidas en el marco integrado del control interno que incluye el ambiente de control de la entidad y dentro de éste las disposiciones legales y reglamentarias bajo las cuales opera, así como los valores, la ética y la transparencia con la que opera, a su interior y hacia el exterior.

Por otro lado según el mismo autor antes mencionado USAID (2004:07) manifiesta que:

Los problemas, que se han suscitado en los últimos años en la administración de las grandes corporaciones de los países industrializados demuestran, que la situación se está generalizando, debido a la competencia y la necesidad de presentar resultados

contables positivos. Es evidente que, los mayores problemas se ubican en los niveles superiores de las organizaciones, incluyendo a los organismos de vigilancia, supervisión y seguimiento. Gran parte de esta situación se debe a las debilidades en la aplicación de los criterios de "control interno", en la toma de decisiones por los niveles superiores, en su aceptación por los niveles gerenciales y al formalizarlas en los niveles operativos.

De la investigación para el III Encuentro de Docentes de Revisoría Fiscal realizada en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá por ESTUPIÑAN (2009:01) se establece que:

A raíz de grandes problemas mundiales que todos conocemos (Enron, World Com, Parmalat y otros) han venido evolucionando muy rápidamente los sistemas de control interno, cambiando o adicionando de manera permanente sus estándares y sus formas de aplicación dirigidos más al talento humano que a los medios documentales, porque quienes cometen irregularidades y fraudes son las personas, siendo los procesos y documentos sólo un medio.

En la mayoría de casos de fraude como son Enron, World Com, Parmalat, Madoff y Banco Stanford por mencionar los más conocidos a nivel mundial se presentan anomalías que provienen de los niveles superiores como son junta de socios o accionistas, gerentes, directores, y administradores, pues estos se encargan de presentar información irreal y manipular la documentación a tal punto de demostrar en sus informes saldos positivos distintos a los reales, logrando así en algunos casos, eludir los procedimientos que realizan los contadores o auditores y en casos peores, contar con el apoyo de los mismos para efectuar las incoherencias, estas anomalías se ven reflejadas en la situación financiera de la empresa, pero esto no quiere decir que su origen radique ahí sino al contrario, tiene mucho que ver los elementos del control interno, en primer lugar el ambiente de control que es el encargado de dotar de los lineamientos a seguir como son la fijación de objetivos, estructura de las actividades, actividades de control, sistemas de información y comunicación y actividades de monitoreo, que en su conjunto lo que buscan es direccionar hacia dónde y bajo qué parámetros se desea llevar a la organización.

La integridad y valores éticos significa el umbral del primer elemento del control interno puesto que sobre éste se edifican los demás elementos y si es débil internamente en la organización, lo más probable sería la presencia de fraudes en todos los niveles como ha ocurrido en los casos antes mencionados. Hay que recalcar que dichas singularidades pudieron ser prevenidas en su momento si se contaba con una integridad y valores éticos eficientes.

De los datos y casos antes mencionados se puede concluir que es muy común que exista manipulación dentro de las empresas y que se

presenten pérdidas o datos que no se ajusten a la realidad exacta, pero la base de estos manejos desacertados se encuentra en la gestión administrativa y en el control, puesto que las cifras financieras son el reflejo del accionar que todos y cada uno de los colaboradores.

En INDUPAC la gestión administrativa es débil por lo tanto lo que se buscaría es evitar las problemáticas que se dieron a conocer en párrafos anteriores y que son de dominio público por la relevancia de las mismas. Las cifras financieras con la gestión administrativa son dos elementos que van de la mano y que si no se controlan de la forma precisa con el tiempo provocarían la quiebra de la empresa o el uso indebido de recursos.

1.2.1.2. Meso

En la investigación realizada por GALLO (2012: 21) se establece que :

El control interno en el Ecuador es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos. Además es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa.

Así también la misma autora GALLO (2012: 21) determina que:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables ya que el objeto del Control Interno, es el de ayudar a la Administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y comercialización de sus productos.

El control interno a nivel país se maneja tanto al nivel público como privado, para el primer caso existen “Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos”. Dentro de este documento se detallan aspectos primordiales del tema con el fin de

exponer de una forma concreta el tratamiento del mismo. En ésta normativa en el numeral 100-01 “Control Interno”, establecida por la CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2009:05) determina que:

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

El ambiente de control interno juega un papel muy importante dentro de las organizaciones pues es considerado como la base para los demás elementos, dentro de éste se da principal énfasis a los valores éticos tanto de autoridades como de colaboradores, es por esta razón que un código de ética es importante tal y como lo menciona la Contraloría General del Estado del Ecuador en sus “Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que disponga de recursos públicos”, en el numeral 200-“Ambiente de Control” de la CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2009:07) se decreta que:

La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

Esta normativa que se maneja en el sector público con el fin de controlar y mejorar de forma más eficiente los recursos, es de obligatoriedad dentro de este sector, pero podría ser de gran ayuda para las entidades privadas donde se requiere similar vigilancia. El control interno tiene un papel muy importante dentro de las organizaciones de diversas índoles, ya que se encarga de analizar cómo se encuentran todas sus áreas de tal forma que

se puedan detectar aspectos negativos que generen riesgos y que afecten.

Por otro lado en el país existe el “Marco Integrado Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador”, donde se establecen los siete componentes del control interno siendo éste un documento guía tanto para el sector público como para el privado.

Las auditorías en el sector público son de vital importancia, de lo que se puede rescatar que durante el año 2012, según el informe de rendición de cuentas de la CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO(2012:10) se estableció que:

En el año 2012, se desplegó una importante actividad dirigida a las Unidades de Auditoría Interna de las diversas entidades públicas. El Plan Anual de Control del Área, planifico 427 evaluaciones al sistema de control interno en Quito y en todo el país, y se realizó además 165 acciones imprevistas (...) De conformidad a las disposiciones legales, en el 2012 la Contraloría General del Estado aprobó 799 informes de exámenes especiales y evaluaciones de control, producidas por las unidades de auditoría interna a nivel nacional. El monto examinado fue de USD 3.927.200.078,28.

Tabla 1- Auditorías y Exámenes Especiales Planificados e Imprevistos

Auditorías y Exámenes Especiales Planificados e Imprevistos - UAI Período del 1 de Enero al 30 de Noviembre de 2012						
Unidad de Control	Origen	EE	EI	AG	EI	Totales
Matriz	PaA	47	124			171
	I	68				68
DR1	PaA	12	92			104
	I	9	1			10
DR2	PaA		39			39
	I	2			4	6
DR3	PaA		16			16
	I		1			1
DR4	PaA		28			28
	I	2				2
DR5	PaA	6	40			46
	I	5	1			6
DR6	PaA		26			26
	I	6				6
DR7	PaA	1	16	1		18
	I	1				1
DR8	PaA		23			23
	I					0
DR9	PaA		19		1	20
	I		1			1
Total		139	427	1	5	592

Fuente: Sistema de Información de la OAI

FUENTE: EXTRAÍDO DE RENDICIÓN DE CUENTAS CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO 2009-2012

Por otro lado en el sector privado las auditorías específicas al control interno o de gestión no se realizan con tanta frecuencia como las

auditorías de estados financieros ya que éstas se llevan a cabo por obligatoriedad a las disposiciones de la Superintendencia de Compañías. Las auditorías financieras lo que buscan es determinar qué tan razonable es la información presentada en estados financieros, mientras que la Auditoría de Gestión evalúa la administración.

En el país las Auditorías de Gestión se realizan con frecuencia en el sector público considerando que éstas entidades manejan recursos de los habitantes y por tal razón, están expuestas a un control más riguroso; pero no implica que se deba dejar de lado la Auditoría de Gestión en las empresas privadas, pues la información financiera refleja cómo se encuentra la empresa en términos monetarios, pero si se lo observa de forma más profunda, se puede establecer que la base de todo es la administración y una correcta administración requiere de controles internos que la fortalezcan.

El control interno posee elementos que deben ser manejados por la administración de INDUPAC en su conjunto, con el fin de mantener una vigilancia oportuna para evitar inconvenientes futuros que la afecten tanto en su gestión así como financieramente. En el párrafo anterior se menciona la importancia que se le da a la Auditoría de Gestión y al control interno en el sector público por lo que es trascendental que se tome en consideración este tema dentro de la empresa.

1.2.1.3. *Micro*

A nivel nacional la producción de cuadernos no es muy amplia, contando únicamente con cuatro empresas que se dedican a su producción, según una publicación del DIARIO HOY(2006) dichas empresas se encuentran ubicadas de la siguiente forma: “Grupo Papelesa en Guayaquil, Gráficas

Vernaza en Pichincha, Industrial Papelera Caicedo Miño en Ambato, Impapel”.

La Industria Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., (INDUPAC) tiene como actividad industrial la elaboración de cuadernos. Se maneja bajo la marca “escribe” y anualmente factura alrededor de 6 millones de dólares en ventas. Se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en la Av. Pasteur y Grecia, bajo la gerencia del Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño, en la historia de la empresa (ESCRIBE, 2013) se menciona que:

Al inicio la empresa tenía la categoría de Pequeña industria, siendo su principal actividad, la fabricación de cuadernos grapados y con el tiempo ha evolucionado y se ha adaptado a las nuevas tendencias en lo que se refiere a producción de cuadernos con anillo.

INDUPAC es una entidad que se encuentra bien posicionada por los años que está en el mercado, cuenta con una planta de producción que alcanza a cubrir los requerimientos de los clientes en todo territorio nacional.

A pesar de la aceptación que ha tenido a nivel país y de los ingresos que genera para la ciudad, lamentablemente el deficiente control a cada una de las actividades y departamentos de la empresa es alarmante ya que se cuenta con todas las condiciones que la ley solicita para su funcionamiento, pero hay aspectos que se pasan por alto en cuanto a la gestión de riesgos en las áreas misionales, ya que no se identifican ni se mide el riesgo de las operaciones y esto con los años, llevaría a: un cumplimiento parcial o total de políticas implantadas por la administración, a una segregación de funciones inadecuada, una frágil evaluación del cumplimiento de objetivos ya que no se evalúan aspectos internos y externos que puedan desfavorecer a la empresa, deficiente reacción frente a los cambios en el mercado y débil comunicación entre los niveles de la organización. Con las consecuencias antes mencionadas se puede concluir que la evaluación de riesgos es de vital importancia pues

reduciría de forma significativa problemas que se tornarían más graves con el transcurso de los años.

Básicamente dentro de INDUPAC se manejan las cosas de forma empírica, la empresa ha crecido con el paso de los años y los controles que se llevaban a cabo en otras épocas aún se mantienen y esto afectaría a la empresa debido a que la cantidad de trabajadores, el volumen de producción y la cantidad de ventas es alta y requiere de un control específico en donde exista personal para cada labor lo cual no ocurre porque se carga de trabajo al personal y terminan siendo juez y parte en los procesos o transacciones lo que imposibilita un control y posiblemente exista un uso indebido de materiales, autoridad y productos provocando posibles pérdidas para la empresa.

Por otro lado la empresa posee un organigrama, un reglamento interno y un reglamento de seguridad industrial son los tres únicos medios impresos que maneja la empresa como medio de control, se planifica cada año y se establecen objetivos pero los mismos se estructuran de forma empírica, por lo que se puede concluir que en la empresa no se ha analizado ni evaluado de forma correcta la gestión y es por ello que aún se mantienen prácticas antiguas.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

1.2.2.2. *Relación causa efecto*

Al realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., se pudo llegar a la conclusión que el principal problema que afronta INDUPAC es la inadecuada gestión administrativa.

Son varias las causas que rodean al problema entre las cuales se detalla:

- Desconocimiento de los métodos de control interno.
- Inexperiencia en el manejo e implementación de políticas de control interno.
- Inadecuada aplicación de planificación estratégica.
- Falta de seguimiento de normas y políticas internas
- Deficiente gestión de riesgos administrativos.

De lo cual se puede destacar, posterior a la observación de varios aspectos y la indagación de información realizada, la causa principal es una deficiente gestión de riesgos administrativos debido a que la empresa desde sus inicios ha mantenido las mismas condiciones de control y no ha existido una investigación, estudio o indagación acerca de los componentes del control interno por parte de los directivos de la empresa, provocando así un desconocimiento acerca de los procedimientos de control, la eficiencia, eficacia y transparencia de las operaciones, así como la práctica de acciones preventivas que ayuden a minimizar la presencia de aspectos negativos y riesgos que afecten a la consecución de objetivos y metas planteadas.

Dentro de la empresa no se han establecido las áreas misionales, lo que conlleva a un desconocimiento de las áreas más relevantes dentro de la organización, pues en función de las mismas, se establecen las metas y objetivos que se desean alcanzar.

Por otro lado existen varios efectos provocados por la equívoca gestión administrativa, los mismos que se resumen en los siguientes puntos:

- Ineficiencia en los procesos.
- Desperdicios de tiempos y recursos.
- Incumplimiento de metas y objetivos planteados por la entidad.
- Incumplimiento de responsabilidades y obligaciones por parte del recurso humano.
- Ineficiente gestión organizacional

Después del análisis del problema central en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., y las causas que lo provocaron se pudo concluir que el efecto de la inadecuada gestión administrativa, que ha tenido mayor notabilidad es el incumplimiento de metas y objetivos planteados, puesto que al no contar con una gestión de riesgos eficiente que aporte a un mejor control, resulta muy difícil establecer métodos de control de cumplimiento.

Por lo tanto es necesario considerar que con el paso de los años y el prestigio ganado de la marca a nivel nacional, ésta ha crecido a tal magnitud de convertirse en una industria sólida en la rama en la que desenvuelve, por lo que es menester indicar que los controles dentro de la entidad permitirán alcanzar mejores niveles de cumplimiento basados en las áreas más importantes de la empresa, permitiendo así establecer correctamente los eventos de mayor importancia dentro de la empresa y de esta manera, determinar de mejor modo las responsabilidades, y con ello reparar la comunicación, el acatamiento de decisiones y la exposición de procedimientos de control interno que contribuyan a una gestión más sana dentro de la organización en todos sus niveles.

1.2.1. Prognosis

La inadecuada gestión de riesgos administrativos en las áreas misionales provocaría un incumplimiento de objetivos, es por esta razón que la misma debe ser utilizada de una forma adecuada para un manejo eficaz de los recursos y con ello contribuir a una gestión administrativa más efectiva.

Industrial Papelera Caicedo Miño es una empresa con muchos años en el campo de la producción y venta de cuadernos así como de materiales de escritorio, el mercado que maneja es muy amplio, por lo que los recursos monetarios, materiales y humanos usados van en función de los mismos y si no se lleva un control efectivo de las áreas más importantes, podrían existir desperdicios de diversa índole, convirtiéndose en pérdidas operativas.

El control interno lo que busca es determinar qué tan alto es el riesgo que se presenta en las áreas misionales, con el fin de conocer a ciencia cierta cómo se encuentra en realidad la empresa. Si no se conoce el entorno propio de cada área, las decisiones que se llevarían a cabo podrían ser equivocadas, pues se estaría viendo la situación en una forma muy ligera.

El control interno no afectaría únicamente a un departamento o a una sección en especial, sino a toda la organización porque consiste en una secuencia de pasos que están profundamente relacionados. A continuación se detallan algunos posibles efectos que se presentarían en la empresa a causa de un control interno débil y estos son: poco compromiso de los colaboradores, organización inconsistente, frágil aplicación de valores éticos, desconocimiento de aspectos que afecten negativamente a la empresa, inexperiencia en la propuesta de soluciones, a través estrategias que ayuden a evitar, reducir o mantener los aspectos dañinos en un nivel aceptable, de tal forma que no afecte y que puedan ser fácilmente controlados, cada uno de los aspectos antes

mencionados llevarían a la empresa a un ambiente hostil en el cual no se estaría aprovechando al 100% de los recursos que tiene la empresa y tampoco se estaría utilizando las facilidades que brinda el control interno a través de la gestión de riesgos, considerando que al ser ésta una herramienta de apoyo debería ser tomada en cuenta y aplicada dentro de toda la organización como un medio de vigilancia y soporte.

El cumplimiento de objetivos, por otro lado lo que busca es el alcance de lo planeado para un periodo determinado y su incumplimiento mostraría un desequilibrio entre lo esperado y lo alcanzado que se vería reflejado en posibles pérdidas, toma de decisiones incorrectas, fracasos en las áreas misionales y básicamente no se estaría manteniendo el curso a seguir de la empresa y los esfuerzos del personal podrían estar tomando direcciones incorrectas.

En caso de que no existiera un sistema de control interno implementado de manera técnica, se evidenciaría una gestión de riesgos débil que a su vez se ve reflejada en un posible incumplimiento total o parcial de misión, visión, objetivos, manuales y reglamentos. Al no contar con dicho control la empresa se encontraría con escasa información de tal forma que existiría descoordinación en las funciones por la falta de vigilancia ejecutándose ineficientemente las responsabilidades asignadas, provocando a su vez una frágil evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa.

1.2.2. Formulación del problema

¿Es la adecuada gestión administrativa, ocasionada por la eficiente administración de la gestión de riesgos, lo que conlleva al cumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.?

1.2.3. Interrogantes

- ¿Cómo controla actualmente la empresa los Riesgos Administrativos en las áreas misionales?
- ¿De qué manera la gestión de riesgos administrativos índice en el cumplimiento de los objetivos empresariales?
- ¿Qué tipo de auditoría contribuiría a la reducción de los riesgos administrativos y al mejoramiento de la gestión administrativa de Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.?

1.2.4. Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Ciencias Sociales, educación comercial y derecho.
- **Área:** Auditoría
- **Aspecto:** Control Interno Método COSO II.
- **Espacial:** Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.se encuentra ubicada, de acuerdo al Registro Único de Contribuyentes, en la Provincia: Tungurahua, Cantón: Ambato, Sector Cashapamba, Avenida Pasteur y Grecia.
- **Temporal:** El tiempo del problema comprende el año 2013.
- **Unidad de Observación:** Actas de consejo administrativo, Reglamentos internos, organigramas funcionales.

1.3. Justificación

La gestión administrativa dentro de toda institución, independientemente de la actividad a la que se dedique es de suma importancia y debe llevarse de una forma correcta, eficiente, eficaz y capaz de contribuir al engrandecimiento de misma. Es por esta razón que dentro de Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. se está llevando a cabo la presente

investigación con el fin de conocer la situación actual y proponer mejoras, pues al ser una productora de cuadernos utiliza varios procesos y mantiene varios departamentos que deben estar perfectamente alineados basados en un esfuerzo colectivo y en busca de un mismo objetivo.

La aplicación de controles internos periódicos es de suma importancia dentro de la organización, con el fin de establecer los riesgos a los que se encuentra sujeta la empresa en sus áreas más importantes, y de esta manera percibir de una forma más profunda a la empresa y con ello tener en cuenta los procedimientos de control interno necesarios y adecuados para el buen desenvolvimiento de cada actividad. Dichos procedimientos lo que buscan es brindar una guía eficaz a la administración para que las decisiones se lleven a cabo con conocimientos previos y no con una visión ligera de la situación.

Por otro lado permite conocer cómo se está llevando a la empresa, no solo en términos monetarios, sino administrativamente pues hay que considerar que la estructura organizativa, la misión, visión, objetivos, valores, reglamentos, manuales, lineamientos, van de la mano y todos en conjunto caminan, en pro de un beneficio. Es por ello que se debe establecer un análisis minucioso de la situación actual con el fin de ampliar la visión y de esta manera, se puedan cumplir de una forma más efectiva, fomentando el conocimiento de las mismas a través de la comunicación; asimismo admite el establecimiento de lineamientos específicos que permitan un mejor control de las actividades tanto del personal como de las actividades que se llevan a cabo, todo esto con una meta específica que implica la unificación y aplicación de lineamientos de control, para de esta manera contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa en Industrial Papelera Caicedo Miño.

El control interno debe efectuarse en las áreas más relevantes dentro de Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., las mismas que se encuentran establecidas en la misión de la empresa ,considerando que la misma es la razón de ser, pues en ésta se detalla qué se va hacer y para quién; la gestión de riesgos implica conocer a través de una Auditoría de Gestión la situación de la empresa así como aspectos perjudiciales que estarían presentes o que podrían suceder con el tiempo y que al ser analizados o descubiertos oportunamente podrían ser corregidos, minimizados o prevenidos,

El análisis del control interno consiste en la elaboración y aplicación de cuestionarios de control interno para cada uno de los elementos, ya que de esta manera se conocerá en cuáles existe mayor riesgo, sea por factores internos o externos; y a la vez permite proponer estrategias que ayuden a gestionarlos de mejor manera y a tomar decisiones oportunas, pues hay que considerar que frente a la presencia de riesgos de deben tomar medidas correctivas en los casos que amerite, con el fin de evitarlos, reducirlos, o mantenerlos en un límite aceptable que no perturbe.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Indagar la incidencia que tiene la gestión de riesgos en el cumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., con el fin de mejorar la gestión administrativa.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la gestión de riesgos actual aplicada por la empresa con el fin de identificar las falencias en la organización.

- Evaluar el cumplimiento de objetivos empresariales dentro de la empresa para establecer si han existido limitaciones en los mismos, causados por la deficiente gestión de riesgos administrativos
- Proponer el diseño de una Auditoría de Gestión enfocada en las áreas misionales, para determinar los riesgos a los que está sujeta la empresa y el grado de cumplimiento de los objetivos, y de esta manera, plantear conclusiones y recomendaciones a la administración que ayuden a mejorar la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Todas las entidades del sector privado o público, sin importar el tamaño que posean, se enfrentan a una serie de riesgos en todos los niveles de la organización, afectando de forma significativa al entorno interno y externo de la misma, por lo que es importante mencionar que el control interno busca reducir los riesgos a niveles aceptables, que no lleven a condiciones desfavorables.

Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. (INDUPAC) no posee un departamento de Auditoría que guíe a la dirección hacia un control interno efectivo, por lo que no se realiza un reconocimiento, evaluación y análisis de los riesgos, afectando así al alcance de los objetivos institucionales; tampoco se han realizado trabajos de investigación con temática similar a la presente investigación; sin embargo, del estudio efectuado se ha podido determinar que existen investigaciones referentes a la Administración de Riegos, Control Interno y el Cumplimiento de Objetivos, de las cuales se han tomado en consideración los aspectos más relevantes a fin de sustentar el presente trabajo investigativo como se menciona a continuación.

SALAZAR (2013:01) desarrolló el siguiente tema: "Administración de los Factores de Riesgo de las Áreas Misionales y su Incidencia en la Gestión Empresarial de la Empresa Seyquiin Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, en el Primer Semestre del Año 2012". Según esta investigación llevada a cabo para la obtención de título de ingeniería en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría el autor SALAZAR (2013:12) establece que: "El factor de riesgo

es toda posibilidad de ocurrencia de eventos tanto internos como externos, los mismos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos institucionales de una entidad”

Basado en la investigación efectuada a través de cuestionarios y fichas de observación se puede afirmar que es primordial reconocer, evaluar y analizar los riesgos administrativos en las áreas relevantes, para de esta manera aplicar procedimientos y actividades de Control Interno que permitan disminuir la ocurrencia de los mismos y el impacto en la gestión empresarial con el fin de mejorar las condiciones de la organización formal, el planteamiento de objetivos y los planes a aplicarse dentro y fuera de la empresa.

MUÑOZ (2013: 109) en su investigación realizada previo a la obtención de título de contadora pública auditora en la Universidad de Cuenca con el tema: “La Gestión del Riesgo en las Empresas Florícolas del Cantón Cuenca. Aplicación Práctica En Islaplants Cía. Ltda.”, concluye que:

En la empresa Islaplants Cía. Ltda., existe un sistema de control interno muy desactualizado y obsoleto que dificulta la identificación de riesgos y por ende la consecución de objetivos” y “Islaplants Cia. Ltda., al ser una empresa productora -exportadora de flores a nivel nacional e internacional, necesita implementar planes estratégicos del negocio alineados con los riesgos, ya que la gestión de riesgos presenta como ventajas: facilitar el logro de los objetivos, permite a la entidad estar preparados ante cambios adversos, reduciendo las posibles pérdidas, crea y fortalece la cultura del riesgo y de la imagen de la entidad, y finalmente proporciona medios que permiten la evaluación del desempeño.

Para la realización de esta investigación se han realizado cuestionarios para evaluar el riesgo en los diferentes departamentos dentro de la empresa con el fin de identificar los riesgos presentes en cada área, el impacto que ha provocado en la empresa y la frecuencia o probabilidad de ocurrencia que ha tenido durante el periodo de tiempo analizado.

Los autores: ARTEAGA, GONZALES, ORANTES, & RODAS(2009 : 39) en su trabajo de investigación: “Manual para el Diseño de un Plan de Auditoría Interna Basado en el Enfoque de Riesgos según el Componente de Evaluación de Riesgos De Coso II Erm-Administración De Riesgos Empresariales.”, mencionan:

El COSO II-ERM es un proceso efectuado por una entidad del Consejo de Administración, gestión, y de otros funcionarios, para definir la estrategia aplicada en el establecimiento y en toda la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puede afectar a la entidad, y gestionar el riesgo dentro de su apetito de riesgo, para proporcionar garantías razonables en relación con el logro de objetivos de la entidad.

Esa investigación a través de la utilización de encuestas y flujogramas de procesos, concluye que no se está llevando a cabo la evaluación de riesgos en gran parte de las empresas de El Salvador ya que la falta de comunicación y comprensión entre las áreas de la empresas han llevado a un ambiente inadecuado afectando, directamente a la organización de las mismas.

El autor Jose Vidal VIDAL publicó un artículo en la Revista Contable de España VIDAL (2010) donde expresa: “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”.

El trabajo en mención se encuentra enmarcado en la gestión de riesgos y el cumplimiento de objetivos por lo que según expresa el autor, este proceso implica todas las áreas de INDUPAC, no únicamente es responsabilidad de un solo departamento, sino al contrario, pues lo que se busca es un análisis riguroso capaz de proporcionar información de cada área con el fin de conocer determinadas inexactitudes que impidan el cumplimiento de objetivos, así como la eficiencia y eficacia de la operaciones.

Por otro lado el autor VIDAL (2010) determina que los objetivos del control interno son: “La veracidad, fiabilidad y oportunidad de la información; Salvaguardar y proteger los activos y recursos; Desarrollar políticas y procedimientos procurando la eficiencia en cada área así como el cumplimiento de normas impuestas por la Dirección”. Por lo tanto podemos concluir que los objetivos del control interno se enmarcan en la información, los activos y recursos, las políticas y procedimientos, todos con el fin de procurar un mejor manejo de cada una de las áreas de las empresas.

Los objetivos del control interno presentan 2 áreas. En primer lugar la contable, y en segundo lugar la administrativa y operativa, cada una de ellas con aspectos específicos por analizar. Para la presente investigación va a existir una inclinación por el área administrativa y operativa, pues, se buscarán implementar medidas que contribuyan a un cumplimiento más eficiente de los procesos.

2.2. Fundamentación filosófica

2.2.1. Paradigma Positivista

Para conocer de forma más profunda el paradigma positivista, se presentan dos definiciones de diferentes autores, en primer lugar la del autor (ZAYAS, 2013) quien menciona que:

Se basa en la orientación nomotética de la investigación, la formulación de hipótesis, su verificación y la predicción a partir de las mismas, la sobrevaloración del experimento, el empleo de métodos cuantitativos y de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

En segundo lugar se presenta la definición del autor (FRANCÉS, 2013) quien define al paradigma antes mencionado de la siguiente forma: “Está más ligado a la perspectiva distributiva de la investigación social, (...) se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios” .

Este paradigma es de suma importancia dentro de la investigación que se va a llevar a cabo en INDUPAC puesto que una de las bases a tomarse en consideración son los cuestionarios y el análisis estadístico con el fin de conocer la realidad de la gestión de riesgos y el cumplimiento de objetivos, pues para tener un mejor conocimiento de la problemática se requieren preguntas estructuradas y direccionadas hacia la medición del cumplimiento de ciertos aspectos para así tener un conocimiento real de la situación.

2.2.2. Paradigma Post – positivista

El autor (FRANCES, 2013) sugiere la siguiente definición de paradigma cualitativo y explica que:

Desde este paradigma se intenta comprender cómo la subjetividad de las personas (motivaciones, predisposiciones, actitudes, etc.) explica su comportamiento en la realidad.

Por otro lado el autor Pereira en su “Ensayo sobre paradigmas de las ciencias sociales positivismo vs post positivismo” PEREIRA (20013: 04) establece que:

La orientación post-positivista efectúa un rescate del sujeto y de su importancia. Así, la observación no sería pura sino implicaría una inserción. De los observado en un marco referencia o fondo constituido por nuestros valores, intereses, actitudes y creencias, que les darían el sentido que tiene para nosotros

Este paradigma dentro de la investigación puede ser usado como un medio de conexión con los integrantes de INDUPAC tanto en el nivel administrativo así como en el operativo pues al tratarse de un tema netamente administrativo una entrevista permite conocer las razones del comportamiento, desconocimiento e incumplimiento de varios aspectos así como de las normativas internas con el fin de establecer los porqués de las diferentes conductas que se presentan.

2.3. Fundamentación legal

Para la presente investigación se ha tomado en consideración la pirámide de Kelsen que es considerada como un ordenamiento jurídico, el mismo que es un conjunto de normas jurídicas que rigen en un lugar determinado y en una época concreta, partiendo de esto podemos decir que se va a revisar normativas y leyes que sirvan de base para poder realizar la investigación en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.

En el caso de los estados democráticos como el Ecuador, el ordenamiento jurídico está formado por la CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008:112) en su cúspide de lo cual podemos destacar que en la Sección Tercera Contraloría General del Estado, Art 212 numeral uno, lo siguiente:

Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

Del artículo 212 antes mencionado se puede rescatar la importancia del control Interno y de las auditorias en el sector público, cabe mencionar que INDUPAC no es una entidad que pertenezca a dicho sector, pero a pesar de ello se requieren de controles que contribuyan a una mejor gestión y a una reducción de peligros que se puedan presentar en las diversas áreas de la empresa.

Seguida de la constitución encontramos a los tratados y convenios internacionales donde se encuentran inmersas la Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Para la presente investigación se tomará como referencia la NIA 400, ya que dentro de la misma se enmarca la problemática a ser analizada, ésta

se denomina Evaluaciones De Riesgo y a continuación se detalla el inciso uno y dos de la norma (PERÚ CONTADORES, 2012) donde se manifiesta:

*El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección
(...) El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.*

Es necesario definir a las normas de auditoría, y es así como el autor (MARTINEZ, 2012) las especifica:

Las normas de auditoría son medidas establecidas por la profesión y por la ley, que instauran la calidad, los procedimientos y los objetivos que se deben alcanzar en la auditoría. Las nuevas normas internacionales, resultado del Proyecto Claridad (...) están vigentes desde Diciembre 15 de 2009. El proyecto comprende 36 normas de auditoría clarificadas y la norma de calidad (ISQC) que están organizadas en secciones separadas que permiten entender la norma completamente y que el auditor desarrolle la auditoría apropiadamente mejorando la credibilidad de la información financiera y la calidad del trabajo de auditoría.

La NIA 400 es de suma importancia para la presente investigación pues dentro de la misma se detallan los lineamientos más relevantes, que deben ser tomados en cuenta para la revisión de los riesgos dentro de una organización, pues hay que considerar que es necesario, previo al análisis de los datos de la empresa, se efectuó una revisión con el fin de tener un conocimiento general de los conceptos y definiciones de cada elemento y por otro lado los procedimientos y tratamiento que se le da al control interno, con el objetivo de establecer una comunicación de debilidades a la administración de manera efectiva.

De igual forma dentro de la pirámide de Kelsen se encuentran las normas regionales donde podemos citar las NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA-EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO

(1999:02), las mismas que fueron realizadas por el Instituto de Investigaciones Contables de la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador, quienes determinaron que: “Deberán ser adoptadas a partir del 01 de octubre de 1999.” Básicamente dentro de las Normas Ecuatorianas de Auditoría se destaca la NEA 10 Evaluación de Riesgo y Control Interno que se basa en los lineamientos de la NIA 400 pero adaptada a las condiciones del país. (CONTADORES GUAYAS, 2013)

Por otro lado también existe el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado que en su calidad de Organismo Técnico Superior de Control establece que:

Presenta la misma para consulta y uso de los auditores gubernamentales, en cumplimiento de las disposiciones que constan en los artículos 211 de la Constitución Política de la República y 303, numeral 8, letra a) de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control. Su finalidad es la de proporcionar criterios técnicos y legales, que sirvan de guía para uniformar el enfoque y los procedimientos de control que los auditores externos e internos gubernamentales, deberán aplicar para la ejecución de auditoría de gestión. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001:02)

Dentro de este Manual de Auditoría de Gestión, existen conceptualizaciones de suma importancia que permiten mejorar la visión de lo que va a ser analizado, en el numeral 2.2 en el alcance se expresa que:

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la entidad o parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc (...)

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización. (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001:42)

Cabe mencionar que éste manual ha sido desarrollado para aplicación obligatoria en el sector público, pero presenta lineamientos generales que pueden ser adaptados y utilizados de forma eficaz en una empresa privada, como lo es Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., con el fin

de realizar un trabajo más minucioso en cuanto al uso de recursos como se lleva cabo en el sector público.

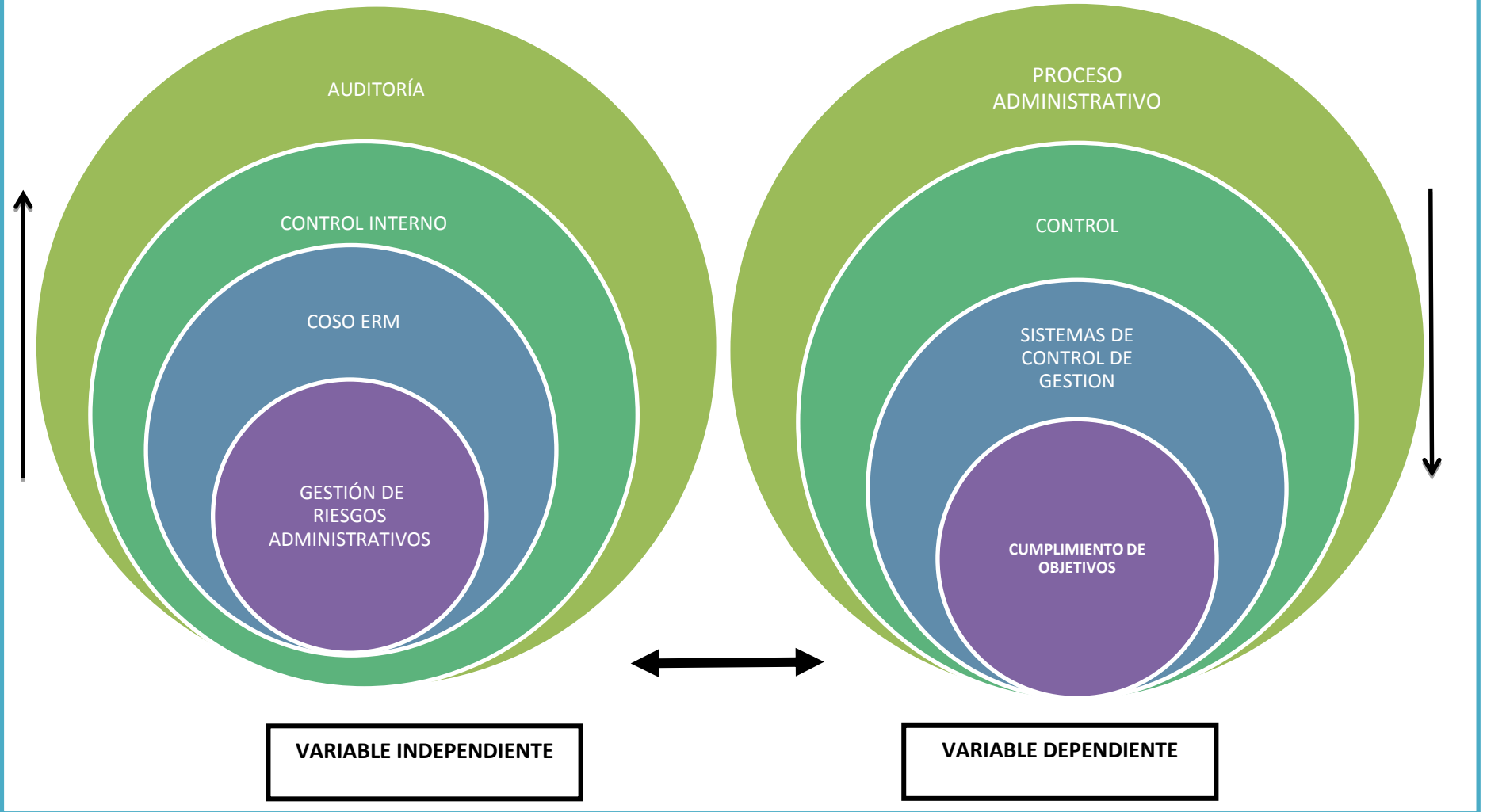
Y finalmente para la aplicación del control interno y de sus componentes se ha desarrollado en el país -Marco Integrado- Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador- (Corre) (INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOSECUADOR, 2006:11) el mismo que tiene:

Como referencia conceptual las siguientes tres investigaciones realizadas por organizaciones profesionales de América, que tuvieron como objetivos principales: impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades.

El CORRE es un instrumento de guía donde se detallan cada uno de los componentes del control interno, donde se toman principal atención a componentes nuevos que no son aplicados por las empresas y por lo tanto, requieren mayor atención pues éstos se basan principalmente en el riesgo, ahí la importancia de conocer sobre esta normativa, pues al ser elaborada en el país, se adapta a las condiciones de las empresas nacionales sirviendo como base para realizar la presente investigación.

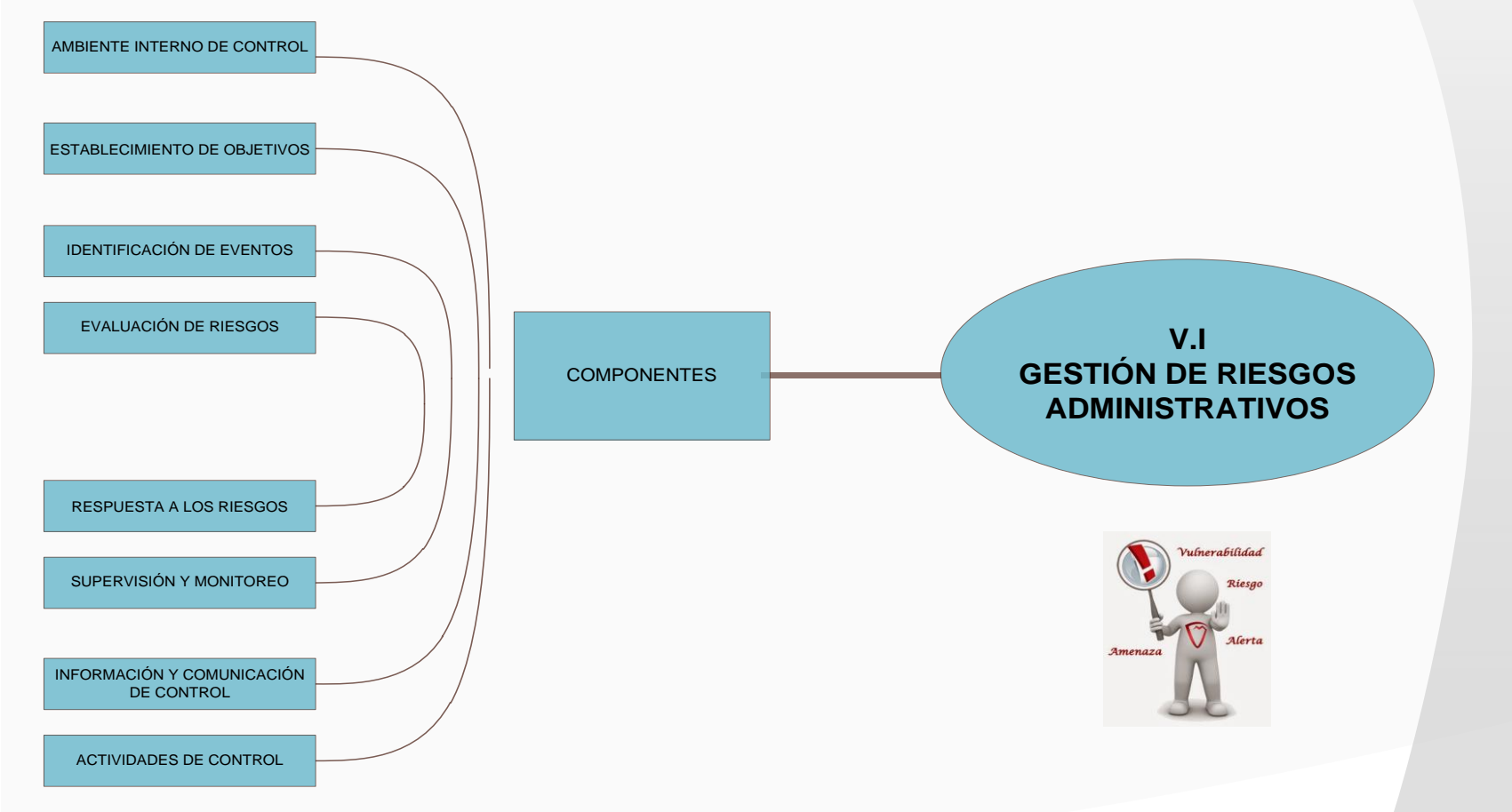
2.4.3. Gráficos de inclusión interrelacionados

Supra ordinación Conceptual



Infra ordenación Conceptual- Variable Independiente

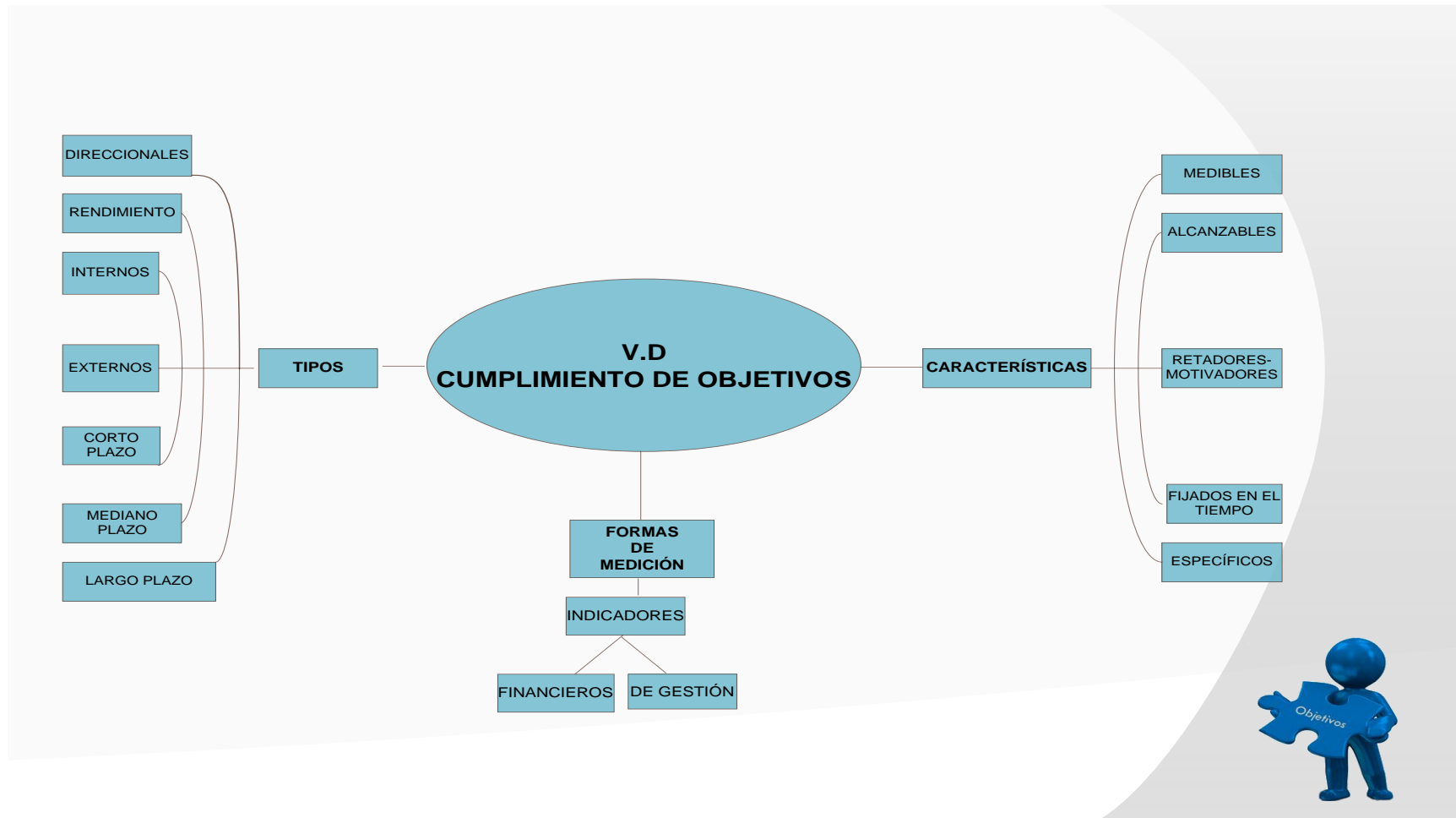
Ilustración 1 Infra ordenación conceptual VI



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Infra ordenación Conceptual- Variable Dependiente

Ilustración 2 Infra ordenación conceptual VD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2.4. Categorías fundamentales

2.4.1. Categorías fundamentales de la variable independiente: Gestión de riesgos administrativos

2.4.1.1. Auditoría

2.4.1.1.1. Conceptos

La Auditoría presenta varios conceptos por ejemplo SANTILLANA (2000:17) define a la Auditoría de la siguiente forma:

Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles

Por otro lado en el libro denominado Auditoría de PUGA (1998:37) se define así a la Auditoría de la siguiente manera: “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros”.

Y finalmente el BANDA (2010:22) en su documento denominado “Auditoría para el Sector Público y Empresas Privadas” define a la auditoría así:

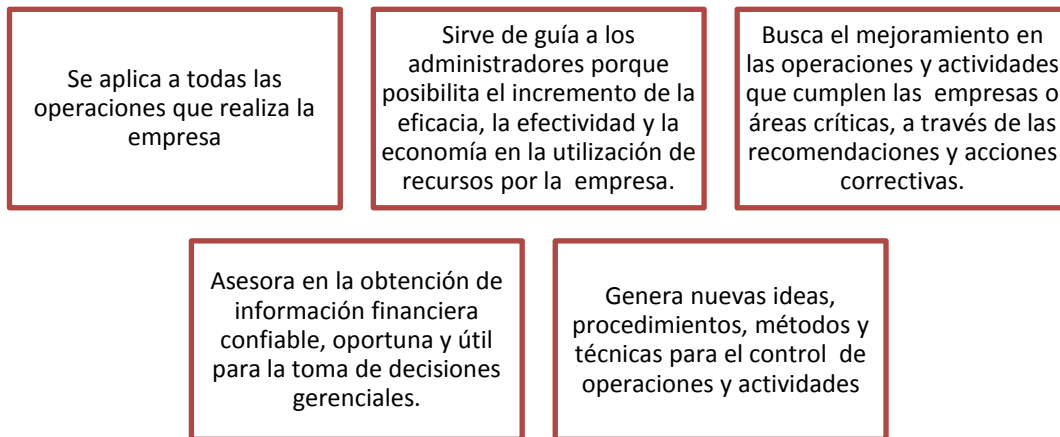
Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones administrativas o financieras, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas de acuerdo con las normas legales y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, orientadas a asesorar en la toma de decisiones a la gerencia

Por lo tanto podemos concluir que la Auditoría es un examen que se lleva a cabo en las empresas o instituciones, ya sea como un todo o por departamentos o actividades con el fin de determinar en qué

grado se están cumpliendo o a su vez si practican determinados parámetros.

2.4.1.1.2. *Importancia*

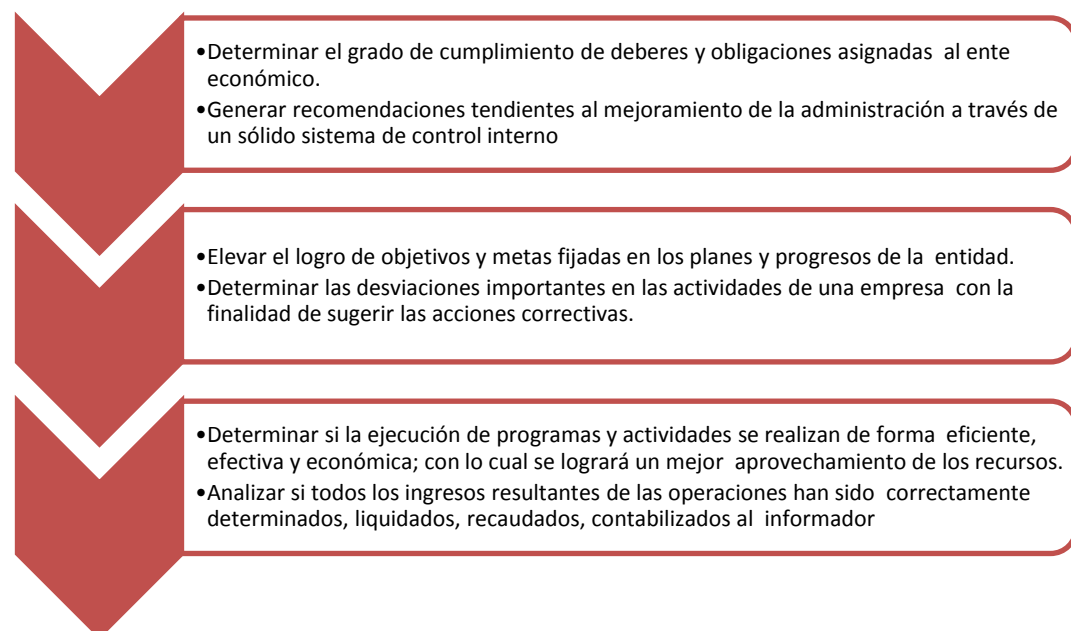
Ilustración 3 Importancia de la Auditoría



Fuente: Elaboración propia a partir de BANDA (2010:23)

2.4.1.1.3. *Objetivos*

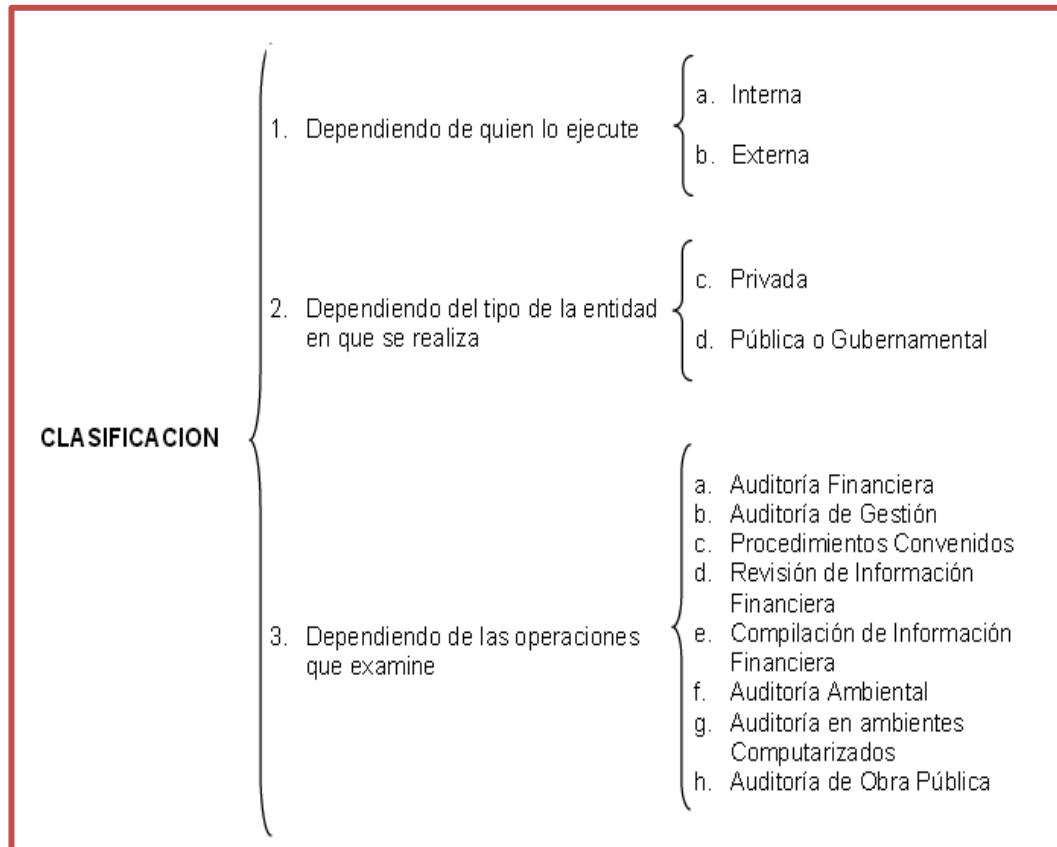
Ilustración 4 Objetivos de la Auditoría



Fuente: Elaboración propia a partir de BANDA (2010:23)

2.4.1.1.4. Clasificación

La auditoría se clasifica de la siguiente forma:



Fuente: Elaborado por: BANDA (2010:24)

Las auditorías se pueden llevar a cabo en diversos campos y a una actividad en particular, es por ello que se han desarrollado con el tiempo diversas auditorías, cada una con un objetivo específico, pero con la misma esencia, que es la de examinar para establecer conclusiones u opiniones que contribuyan a la toma de decisiones.

2.4.1.2. Control Interno

2.4.1.2.1. Definición de Control Interno

Los autores GONZALES, ALMEIDA (2012) definen al Control Interno como:

Un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Por otro lado los autores CANO, ESTUPIÑAN (2011:01) en su libro Administración de los Riesgos ERM y la Auditoría Interna proponen la siguiente definición del Control Interno: “Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”

Por otro lado MANTILLA (2005: 03) en su traducción del Informe COSO establece una definición de control interno:




El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operación; Confiabilidad de la información financiera ; Cumplimiento de objetivos.


El mismo autor antes mencionado además da una breve explicación acerca de las categorías en cuando al cumplimiento de objetivos donde se detalla que la primera categoría se refiere a los objetivos y a la salvaguarda de sus recursos, la segunda categoría se refiere a los estados financieros y toda la información que estos puedan proporcionar para otros informes y finalmente la tercera categoría se representa al cumplimiento de las normativas que rigen a las diversas empresas.

De las definiciones antes mencionadas se puede rescatar que el control interno es un proceso llevado a cabo dentro de las organizaciones con la participación de todos los integrantes de la misma, enfocados en un mismo objetivo que implica alcanzar los objetivos propuestos en un inicio por la organización, así como evitar o corregir equivocaciones que hubiesen sucedido o que pudieran ser prevenidas

2.4.1.2.2. Responsables

Tabla 2 Roles y Responsables del CI

<p style="text-align: center;"><u>Administración</u></p> 	<p>El director ejecutivo jefe es el responsable y debe asumir la propiedad del sistema, proporciona liderazgo y dirección a los administradores principales y ellos a su vez asignan responsabilidades al personal.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Consejo de Directores</u></p> 	<p>La administración es responsabilidad del consejo de directores, considerando que los mismo son objetivos e imparciales en la toma de decisiones proporcionado así una guía y supervisión efectiva</p>
<p style="text-align: center;"><u>Audidores Internos</u></p> 	<p>Los auditores juegan un papel vital en el desenvolvimiento de las empresas pues estos se encargan de brindar un monitoreo frecuente a cada una de las actividades que se desarrollen.</p>

 <p>Otro Personal</p>	<p>Todo el personal de una empresa está inmerso en el control interno puesto que cada individuo posee una responsabilidad que debe cumplir y es su obligación llevarla a cabo así como comunicar hacia arriba de los problemas o incumplimientos que hubiesen sucedido.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de MANTILLA (2005: 08)

La responsabilidad del control interno no solo está en una persona o en grupo determinado, sino al contrario, todo el personal es actor importante dentro del proceso de control interno, algunos con más compromiso que otros, tal es el caso de los niveles más altos, pero se debe considerar que es ineludible la existencia de una relación estrecha entre todos los colaboradores.

2.4.1.2.3. Componentes.

El Control Interno está compuesto por 5 elementos los cuales se detallan a continuación:

Tabla 3 Componentes del CI

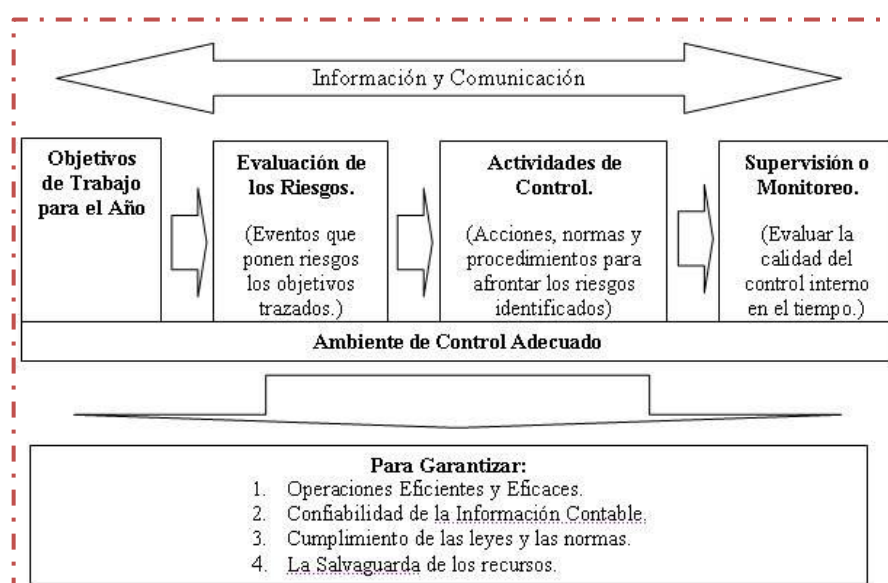
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> *Establece el tono de la organización. *Es el fundamento de los componentes del Control Interno. *Influye en la conciencia de control del personal de la empresa.
Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> *Consiste en identificar y analizar los riesgos.
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> *Son los procedimientos que contribuyen a un mejor manejo de los riesgos y al alcance de los objetivos
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de información que permite exista una comunicación más fluida en la organización capaz de llegar a todo el personal y de esta manera, facilitar el cumplimiento de responsabilidades.

Monitoreo	*Incluye la supervisión de del sistema de control interno con el fin de medir la calidad del sistema.
------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de MANTILLA (2005: 08)

Según lo establece los autores Gonzales & Almeida en su publicación el informe coso, proponen una estructura de control de la siguiente forma:

Ilustración 5 Estructura de control del COSO



Fuente: Elaborado por GONZALES, ALMEIDA (2012)

El ambiente de control es la base de los demás componentes del control interno por eso es de vital importancia que dentro de éste se plasme una fortaleza de factores que contribuyan a un mejor desenvolvimiento, y los factores que se mencionan MANTILLA (2005: 25) son :

Integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna la autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Seguido del ambiente de control se encuentran los objetivos que tiene cada empresa para un periodo determinado, considerando que en base a éstos se realizará la evaluación de riesgos, posteriormente se proponen acciones y procedimientos para enfrentar los riesgos y finalmente se

evalúa la calidad del control interno. Es necesario mencionar que en el gráfico se puede ver claramente como la información y comunicación se encuentra inmersa en todos los elementos del control interno con el fin de que exista una comunicación fluida.

2.4.1.3. Evaluación de riesgos - COSO II ERM

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission al ver la preocupación por administrar de mejor forma los riesgos decide implementar en el año 2004 un nuevo modelo de control interno denominado COSO II- ERM basado en el Coso I con sus mismos cinco elementos incrementando tres elementos más, enfocados en la gestión del riesgos y ya no solo en la reducción.

Según la investigación llevada a cabo por ARTEAGA, GONZALES, ORANTES, & RODAS (2009:29) el COSO II-ERM publicado en el año 2004 se define como:

Un proceso efectuado por una entidad del Consejo de Administración, gestión, y de otros funcionarios, para definir la estrategia aplicada en el establecimiento y en toda la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puede afectar a la entidad, y gestionar el riesgo dentro de su apetito de riesgo, para proporcionar garantías razonables en relación con el logro de objetivos de la entidad.

Por otro lado según el autor ESTUPIÑAN (2011: 18) define al COSO II de la siguiente manera:

Es un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de administración, la alta gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentre dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos.

De las dos definiciones antes mencionadas se puede rescatar que el COSO II es un proceso que se lleva a cabo por los niveles altos de las

organizaciones, se encarga de diseñar estrategias que ayuden a identificar eventos que puedan afectar a la empresa, así como definir condiciones que puedan hacer más llevadera la situación con el fin de alcanzar de forma más efectiva los objetivos planteados.

La vinculación entre el Marco COSO I y el Marco COSO II-ERM es:

Ilustración 6 Vinculación entre el COSO I y el COSO II



COSO II-ERM se elabora sobre la base de los conceptos de control interno establecidos en el Marco Integrado de Control Interno del COSO I.



COSO II-ERM incluye los cinco componentes de COSO I.



El COSO I considera al establecimiento de objetivos como un prerequisite para el control interno y COSO II con el nuevo enfoque de ERM incluye el establecimiento de objetivo pero como componente separado para darle mayor relevancia.



El marco COSO II separa el componente “Evaluación de Riesgos” del COSO I en tres componentes:

1. Identificación de Riesgos.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Respuestas a los Riesgos.

Debido a la necesidad de evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgos

Fuente: Elaborado por ARTEAGA, GONZALES, ORANTES, & RODAS (2012: 30)

2.4.1.3.1. Componentes del COSO II

ARTEAGA, GONZALES, ORANTES, & RODAS (2009:30) en su investigación establecen que: “El marco COSO II-ERM cuenta con ocho componentes y cuatro categorías de objetivos”. El COSO II presenta los siguientes tipos de objetivos y son:

- Estratégicos
- Operacionales
- De información financiera
- De cumplimiento.

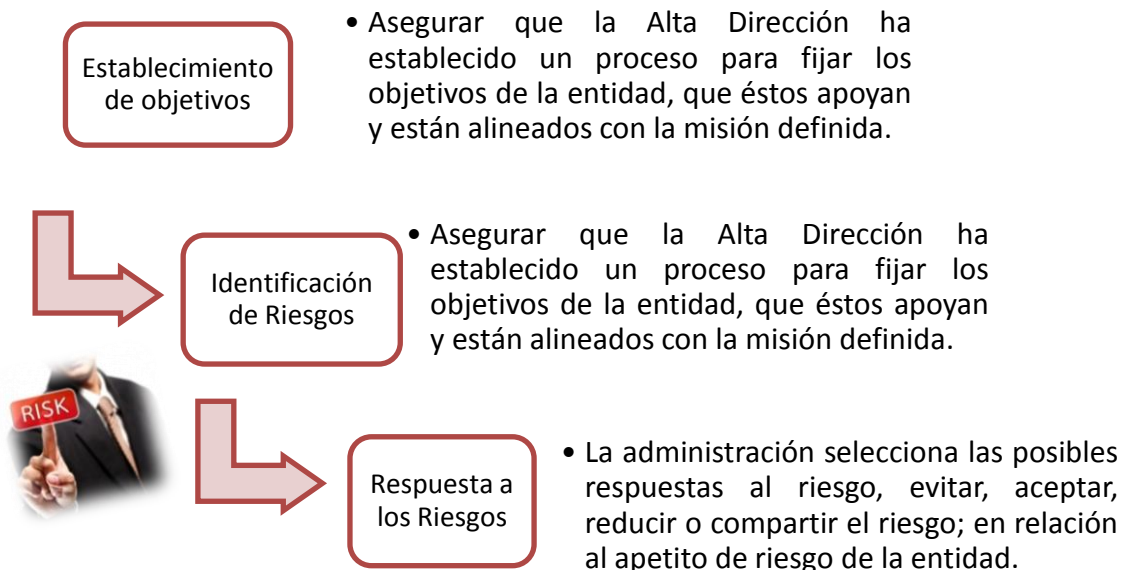
El COSO II comprende ocho componentes que son:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de Riesgos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo



Los 3 elementos que se integran al COSO II son:

Ilustración 7 Componentes que se integran al COSO II- ERM



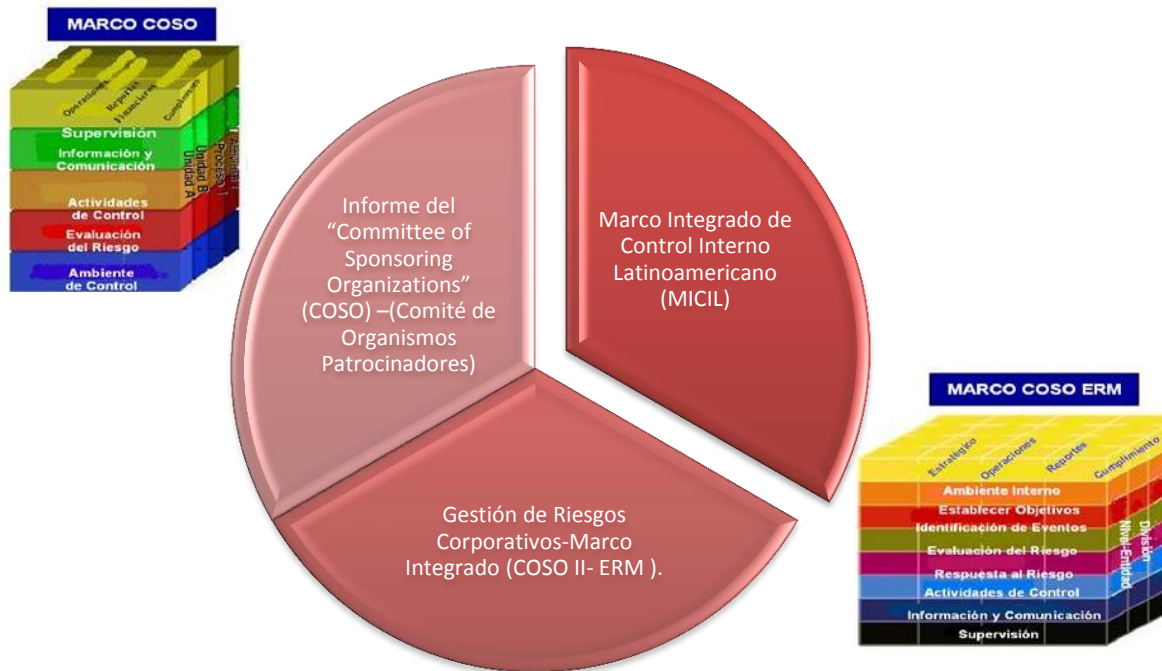
Fuente: Elaborado por ARTEAGA, GONZALES, ORANTES, & RODAS (2012: 31)

Los tres elementos que se integran al Coso II son de suma importancia, en primer lugar se encuentra el establecimiento de objetivos, en un principio dentro del COSO I, los objetivos formaban parte de la valoración de riesgos, lo cual no era tan beneficioso, pues hay que considerar que en función de los objetivos se miden riesgos y éstos forman parte importante del análisis de las empresas. Los dos componentes siguientes que se integran son Identificación de Riesgos y Respuesta a los Riesgos estos dos elementos se enfocan a la administración propia del Riesgo; en el primer caso se analizan si los objetivos planteados por la empresa han sido elaborados con un proceso previo y además si van de la mano de la misión. En el segundo caso se determina qué acciones correctivas se tomará, con respecto a los riesgos encontrados para evitarlos, reducirlos o aceptarlos hasta niveles admisibles.

2.4.1.4. Marco integrado control de los recursos y los riesgos - Ecuador (CORRE)

El CORRE tiene una referencia conceptual en tres investigaciones previas en las que se basa y estas son:

Ilustración 8 Investigaciones previas a la elaboración del CORRE



Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 11)

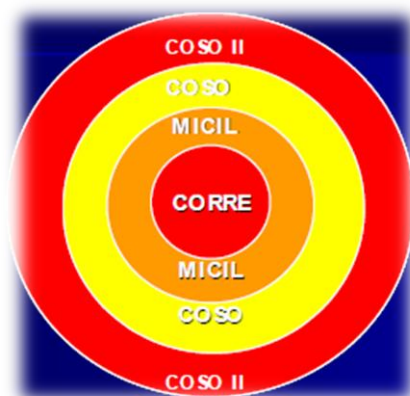
El COSO I ,MICIL y COSO II fueron desarrolladas por profesionales de América tal y como se lo menciona dentro del CORRE. De igual forma en el mismo documento INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 11) se expresa, que los objetivos que se desean alcanzar son:

Impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades

El CORRE tiene principal relación con el COSO II, ya que éste contiene tanto al COSO I como al MISIL (Ilustración 9), cabe mencionar que el

CORRE ha sido desarrollado en base a la realidad de nuestro país y es un compendio de los aspectos más relevantes con el fin de mejorar su estudio y aplicación.

Ilustración 9 Componentes del COSO II



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 13)

2.4.14.1. Componentes del control de los recursos y los riesgos-ecuador (CORRE).

Los componentes que se indican dentro del CORRE han sido establecidos guardando la estructura del COSO II y mantienen el siguiente orden:

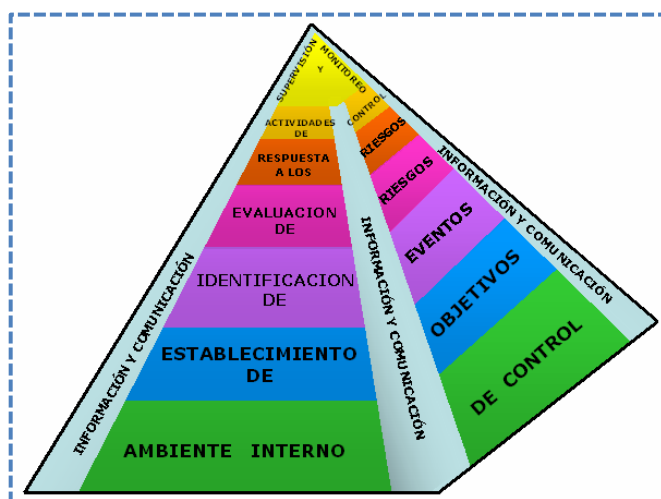
Ilustración 10 Componentes del CORRE



Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 17)

Dentro del CORRE presentado por Instituto de Auditores Internos Ecuador se presenta una explicación acerca del orden e importancia de cada uno de sus componentes, de lo cual se puede concluir que el ambiente de control interno se encuentra ubicado en la parte amplia de la pirámide de los elementos del CORRE (Ilustración 11), pues es el soporte de todos los componentes y para lograr un resultado óptimo, los 8 componentes deben funcionar de manera integrada y bajo el liderazgo de las máximas autoridades.

Ilustración 11 Componentes del CORRE



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 13)

1. Ambiente interno de control

El ambiente interno de control según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 19) establece que:

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura (...)

Como se mencionó en un principio dentro del CORRE existen ciertas igualdades en cuanto a los conceptos de los componentes así como otros aspectos. Por otro lado dentro del CORRE se expresa que no es suficiente con que exista un código de ética si éste no se conoce por

cada de uno de los integrantes de las organizaciones. Dentro de los integrantes se encuentra todo el personal de la empresa, así como clientes y proveedores, quienes asumen un papel de vital importancia dentro de las organizaciones, pues sin ellos, sería imposible mantener el giro del negocio. Cabe mencionar que dentro del proceso de control las máximas autoridades son fundamentales, pues generan gran influencia.

- **Factores del Ambiente Interno de control**

- * Integridad y Valores Éticos
- * Filosofía y Estilo de la Alta Dirección
- * Consejo de Administración y Comités
- * Estructura Organizativa
- * Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
- * Gestión del Capital Humano
- * Responsabilidad y Transparencia

2. Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 31) se define así: “Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución”.

El establecimiento de objetivos dentro de las organizaciones tienen una participación vital pues en base a estos se pueden medir los riesgos y los mismo deben ser definidos de tal forma que sigan un proceso y que vayan en relación a la misión y visión.

- **Factores del Establecimiento de Objetivos**

- * Objetivos Estratégicos
- * Objetivos Específicos

- *Relación entre objetivos y componentes del CORRE
- *Consecución de Objetivos
- *Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

3. Identificación de eventos

La definición de identificación de eventos según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 40) es la siguiente: “Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto”.

La identificación de eventos es una actividad que implica la participación de la dirección, quienes son los encargados de enlistar todos los posibles eventos que puedan ocurrir en las organizaciones sin considerar aún su impacto positivo o negativo.

- **Factores de la identificación de evento**

- *Factores Externos e Internos
- *Identificación de Eventos
- *Categorías de Eventos

4. Evaluación de los riesgos

La evaluación de riesgos según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 48) se define de la siguiente forma: “La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos”.

La evaluación del riesgo dentro de las organizaciones es un proceso consecutivo a la identificación de eventos, puesto que en este nivel se realizará el análisis respectivo y por separado a cada uno de los mismos, para determinar el impacto que va a sufrir, sean positivos o negativos en cuanto a la consecución de objetivos.

- **Factores de la evaluación de riesgos.**

- *Estimación de Probabilidad e Impacto

- *Evaluación de Riesgos

- *Riesgos Originados por los Cambios

5. Respuesta a los riesgos

La respuesta a los riesgos según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 53) establece que la dirección previo a la decisión de los riesgos debe: “Evaluar 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 la tolerancia del riesgo establecida”.

En este nivel la organización define qué respuesta dar con respecto a los riesgos encontrados, en función del impacto que vaya a sufrir la organización a causa de los mismos.

- **Factores de la respuesta a los riesgos.**

- *Categorías de Respuestas

- *Decisión de Respuestas

6. Actividades de control

Las actividades de control según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 56) establece que: “Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos”.

A esta altura se establecen diversas actividades de control como son políticas y procedimientos, éstos en contestación a los riesgos y enfocados a cada entidad pues, no todas las organizaciones requieren los

mismos controles, sino éstos van en funciones de la actividades propias de la mismas y al ámbito en el cual se desenvuelve.

- **Factores de las actividades de control.**

- * Integración con las Decisiones sobre Riesgos

- * Principales Actividades de Control

- * Controles sobre los Sistemas de Información

7. Información y comunicación

La información y comunicación según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 56) es importante ya que: “Facilita una circulación de la información en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente”.

La información dentro de las organizaciones de cualquier índole requiere de una comunicación eficiente capaz de llegar a todos los niveles desde los más altos hasta los inferiores, con el propósito de que los mensajes sean transmitidos de una forma clara y así se evite mal entendidos que provoquen condiciones adversas y afecten a la empresa. Hay que rescatar que la comunicación también mantiene un papel muy importante en las responsabilidades asignadas pues a través de ella se da a conocer las obligaciones y a la vez permite que sean controladas.

- **Factores de la información y comunicación**

- * Cultura de Información en todos los Niveles

- * Herramienta para la Supervisión

- * Sistemas Estratégicos e Integrados

- * Confiabilidad de la Información

- * Comunicación Interna

- * Comunicación Externa

8. Supervisión y monitoreo

La supervisión y monitoreo según el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 70) establece que:

La supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

La supervisión y el monitoreo son dos elementos que presentan gran valor dentro las empresas, puesto que se encargan de evaluar el control interno para de esta manera determinar si está funcionando de una forma correcta o si por el contrario, necesita de ajustes que mejoren su funcionamiento; por otro lado también analiza cómo se están llevando a cabo las medidas propuestas durante las actividades de control

- **Factores de la supervisión y monitoreo.**

- *Supervisión Permanente

- *Evaluación Interna

- *Evaluación Externa

2.4.2. Categorías fundamentales de la variable dependiente

2.4.2.1. El proceso administrativo

CRUZ, JIMÉNEZ (2013) en su publicación de la página web Grandes Pymes expresan lo siguiente:

En el proceso administrativo se conocerá sobre la importancia que tiene dentro de una empresa ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente, también es fundamental tener una buena comunicación dentro de la empresa ya que si se siguen todos los pasos correctamente nos ayudara a la toma de decisiones.

Por otro lado los mismos autores antes mencionados definen al proceso administrativo así:

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible. CRUZ, JIMÉNEZ (2013)

De igual forma los autores del libro Administración STONER, FREEMAN, GILBERT (1996:11) expresan lo siguiente:

El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean (...)

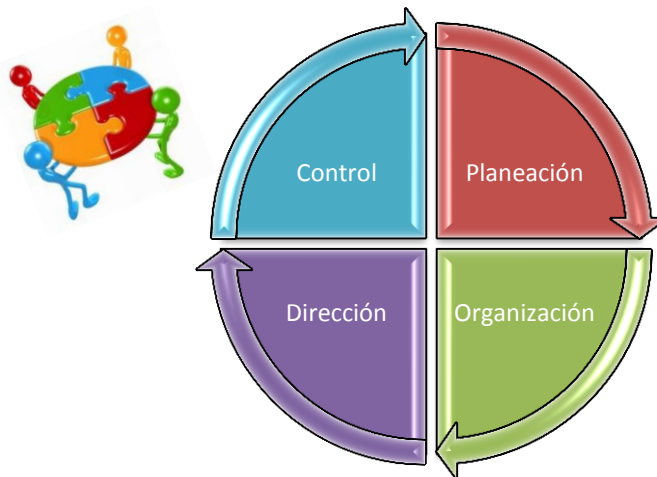
Finalmente la autora AGUILAR (2011) en la página web Ilustrados define al proceso administrativo como:

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

De los conceptos antes mencionados se puede tomar en consideración que el proceso administrativo es una actividad que se llevan en los

niveles altos de las organizaciones, con el fin de alcanzar las metas propuestas basados en cuatro funciones como son:

Ilustración 12 Funciones del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia.

Estas funciones están estrechamente relacionadas y deben ser realizadas en conjunto para de esta manera mantener, la secuencia del proceso y con ello obtener resultados óptimos, dando solución a posibles problemáticas que se presenten dentro de la organización.

2.4.2.1.1.1. Funciones del proceso administrativo

1. Planeación

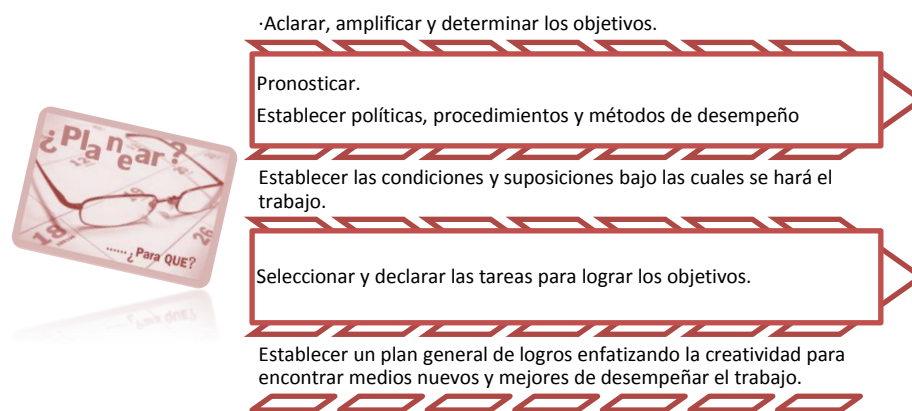
Los autores HITT, BLACK, & PORTER (2006: 25) en su libro Administración, definen a la Planeación de la siguiente manera: “La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en las estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad”.

La planeación es un proceso que permite prevenir posibles condiciones futuras, donde se plasman las metas que se desean alcanzar en un periodo, tomando en consideración que la planificación

debe efectuarse en tres momentos que son: en el largo, en el mediano y en el corto plazo, pues independientemente del lapso de tiempo en el que se vayan a cumplir, todos apuntan a un fin específico, que sería el logro de las metas planteadas en el plazo establecido y en las mejores condiciones posibles.

A continuación se presentan las principales actividades de la planeación.

Ilustración 13 Actividades Importantes de la Planeación



Fuente: Elaboración propia a partir de AGUILAR (2011)

2. Organización

En segundo lugar se encuentra la organización los autores CRUZ, JIMÉNEZ (2013) expresan lo siguiente:

Después está la organización ésta es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

La organización mantiene una responsabilidad enérgica dentro de las empresas puesto que es la encargada de verificar que se dé cumplimiento a los lineamientos de la empresa y además, de ello colocar los recursos de una forma eficiente, ya sea tanto en la asignación de los puestos de trabajo, así como en el suministro de materiales que se requieran para un correcto desempeño tal y como

lo menciona HITT, BLACK, & PORTER (2006: 25) “En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización. Sin ella, el ambiente sería caótico”

Las principales actividades que se llevan a cabo dentro de este nivel son:

Ilustración 14 Actividades Importantes de la Organización

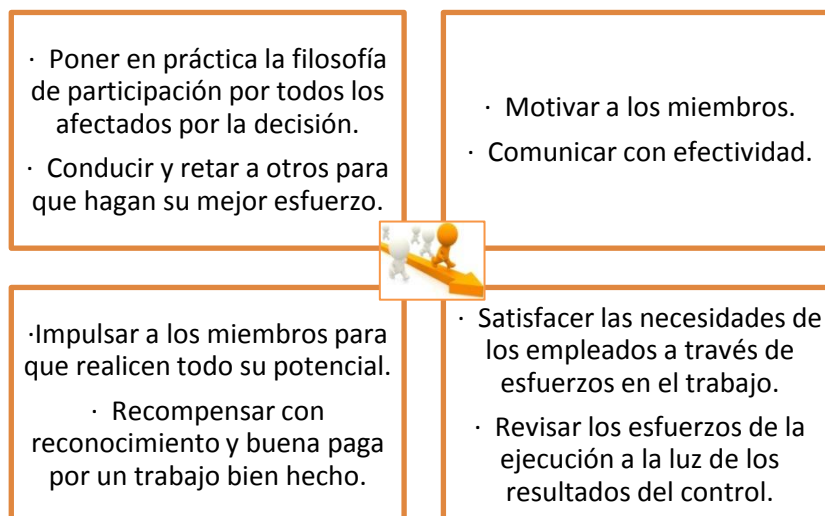
- * Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos)
- * Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
- * Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- * Aclarar los requisitos del puesto.
- * Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- * Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración
- * Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- * Ajustar la organización a la luz de los resultados del control

Fuente: Elaboración propia a partir de AGUILAR (2011)

3. Dirección

En tercer lugar se encuentra la Dirección los autores CRUZ, JIMÉNEZ (2013) expresan lo siguiente: “Dentro de la dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización”.

Ilustración 15 Actividades Importantes de la Dirección

- 
- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
 - Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
 - Motivar a los miembros.
 - Comunicar con efectividad.
 - Impulsar a los miembros para que realicen todo su potencial.
 - Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
 - Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
 - Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Fuente: Elaboración propia a partir de AGUILAR (2011)

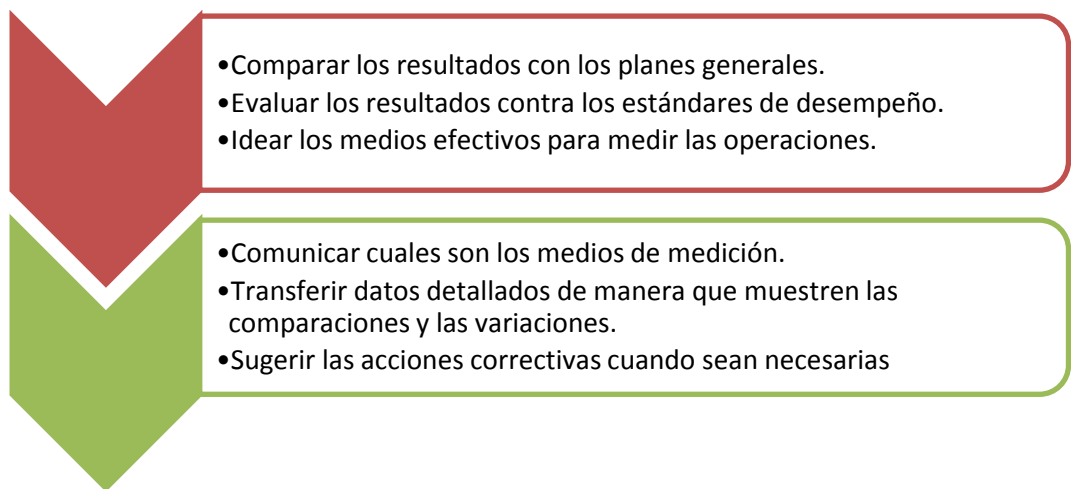
En la dirección, lo que se busca es alcanzar las metas, y como su nombre lo indica, dirige al personal hacia la consecución de las mismas, desarrollando las mejores condiciones en motivación, reconocimiento, satisfacción de necesidades los empleados, con el fin de unir esfuerzos .

4. Control

En último lugar se encuentra la Dirección los autores CRUZ, JIMÉNEZ (2013) expresan lo siguiente:

Control es la que se encarga de evaluar el desarrollo de general de una empresa (...) El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Ilustración 16 Actividades Importantes del Control



Fuente: Elaboración propia a partir de AGUILAR (2011)

Por otro lado el control es la etapa final donde se analiza cuál ha sido el desarrollo de la empresa, una vez aplicadas las tres funciones antes mencionadas y con ello verificar si lo planeado ha sido alcanzado.

2.4.2.2. Control

Según ROBBINS & DECENZO (2002:412) definen al control de la siguiente forma:

El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no han evaluado qué actividades han sido realizadas y mientras no hayan comparado el desempeño real con el estándar deseado.

Por otro lado para poder tener una visión más amplia del control se presentan conceptos de varios autores:

Ilustración 17 Conceptos de varios autores:



El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. *Henry Farol*

El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. *Robert B. Buchele*

El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. *George R. Terry*

El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. *Buró K. Scanlan*

Control

La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente. *Robert C. Appleby*

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. *Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet*

Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. *Harold Koontz y Ciril O'Donell*

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. *Chiavenato*

Fuente: Elaboración propia a partir de CAUSIL (2009:02)

En conclusión podemos decir que el control es un mecanismo de medición de los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo, donde se evalúan a cada una de las áreas, con el fin de establecer qué tan eficiente ha sido el plan creado en un inicio y a la vez, permite proponer correcciones que ayuden a un cumplimiento más efectivo de metas y objetivos.

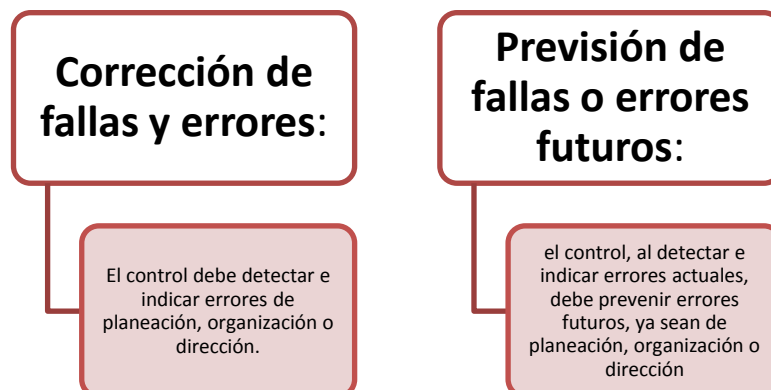
Por otro lado según la investigación realizada por FRANCO (2011:02) se dice que el control puede tener varias funciones, donde logra ser participe y esta son: “Administrativa, Medios de Regulación y función restrictiva”.

El control puede presentarse o ser usado de varias formas, generalmente es usado como parte del proceso administrativo, cuando en las empresas existe un administrador encargado, y en los casos en los que no existe, el control es usado como medio de regularización, así como restrictivo dependiendo de los casos.

2.4.2.2.1. Requisitos de un buen control

El control requiere dos requisitos básicos como son la corrección así como la previsión a continuación se presenta un concepto breve de cada uno:

Ilustración 18 Requisitos de un buen control

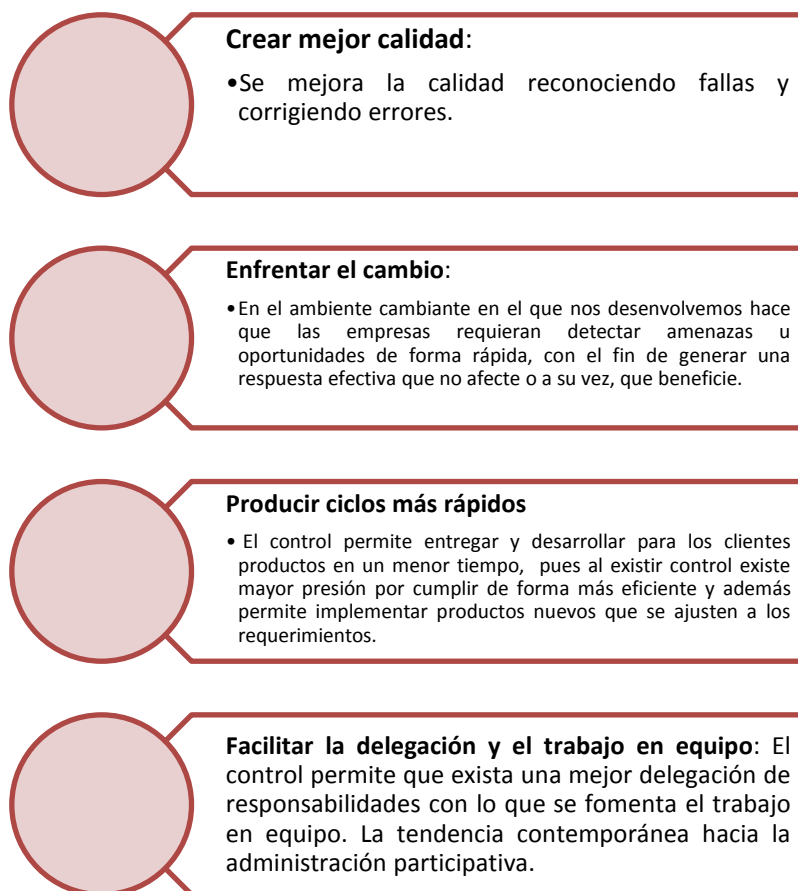


Fuente: Elaboración propia a partir de CAUSIL (2009:04)

2.4.2.2.2. Importancia del control.

La principal razón de su importancia radica en que todos los planes, aunque estén bien estructurados no nos dan el 100% de la certeza que se lleven a cabo, sin ningún tipo de desviación es por eso la importancia del control, pues con la aplicación de medidas puede evitar las desviaciones o corregirlas. El control se puede emplear para:

Ilustración 19 Empleos del Control



Fuente: Elaboración propia a partir de CAUSIL (2009:04)

El control puede ser empleado en las empresa de varias formas, es una herramienta que bien usada genera grandes cambios y beneficios en mejoramiento de calidad de los productos, reducción de tiempos en las actividades, permite enfrentar los cambios de forma oportuna y fomenta una delegación de responsabilidades más acertada.

2.4.2.2.5. Áreas del control

El control **NO** está presente en una sola área de la empresa sino en todas es decir, cada actividad que se lleva a cabo es sujeta de control, en la siguiente tabla se presenta un resumen de las principales áreas:

Tabla 4 Áreas de Control

<p><i>Áreas de producción:</i> Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Control de producción *Control de calidad *Control de costos *Control de los tiempos de producción *Control de inventarios *Control de operaciones Productivos *Control de desperdicios *Control de mantenimiento y conservación
<p><i>Área comercial:</i> Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Control de ventas *Control de propaganda *Control de costos
<p><i>Área financiera:</i> Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Control presupuestario *Control de costos
<p><i>Área de recursos humanos:</i> Es el área que administra al personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Controles de asistencia y retrasos *Control de vacaciones *Control de salarios



Fuente: Elaboración propia a partir de CAUSIL (2009:05)

2.4.2.3. Sistema de control de gestión

Según los autores SERRA, VERCHER & ZAMORANO (2000: 32) en el libro Sistema de control de gestión: Metodología para su diseño e implementación expresan lo siguiente:

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo. Un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión.

Por otro lado en la investigación realizada por REYES (2009,18) sobre “El Sistema de control de gestión para las unidades administrativas en la Universidad Pública” define al sistema de control de gestión así:

Un Sistema de Control de Gestión es una estimulación organizada para que los gerentes descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada entidad. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisión es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia sobrevivencia para poder así lograr las metas planteadas.

Después de revisar éstas dos definiciones podemos concluir que la gestión de control implica una serie de actividades que debe realizar la dirección para tomar decisiones más acertadas, alcanzar los objetivos y mantener un control más efectivo evitando así aspectos negativos.

2.4.2.3.1. Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión

El proceso metodológico para un sistema de control de gestión implica tres pasos según la página web CONTROL Y DIRECCION (2011) y son los siguientes:

Tabla 5 Proceso metodológico para el desarrollo de un sistema de control

Diagnóstico Institucional	* Se orienta hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados
----------------------------------	--

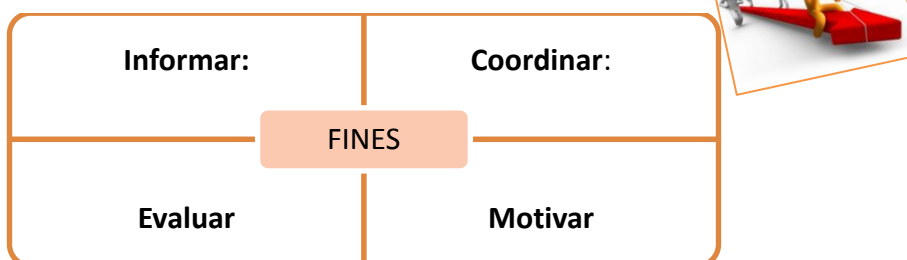
	productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.
Identificación de procesos Claves	*El control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.
Diseño del sistema de indicadores	*Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de CONTROL Y DIRECCION (2011)

Los sistemas de control para su desarrollo manejan tres aspectos básicos. En primer lugar un diagnóstico que permita conocer a la empresa, para así determinar las fortalezas, debilidades, estructura, recursos y con ello, tener la información suficiente para seguir al siguiente paso, que consiste en identificar los procesos más relevantes dentro de la empresa, y a su vez, analizar a través de indicadores, los cambios que han existido con respecto a las metas y objetivos planteados.

2.4.2.3.3. Fines del control de gestión

Ilustración 20 Fines del Control de Gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de CONTROL Y DIRECCION (2011)

La gestión de control tiene cuatro fines. En primer lugar se encuentra Informar, es decir, da a conocer la información que ha sido recabada para en función de la misma CONTROL Y DIRECCION (2011): “Tomar decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cuál es la información clave”. En segundo lugar está coordinar en qué consiste orientar las actividades para la consecución de los objetivos. En tercer lugar se encuentra la evaluación que implica valorar el logro de los objetivos y finalmente se motiva al personal para que éste desarrolle un mayor impulso a fin de alcanzar metas.

2.4.2.4. Cumplimiento de objetivos

1.4.2.4.1. Objetivos empresariales

Los objetivos presentan varias definiciones, en primer lugar encontramos la de AGUILAR (2011) “Un objetivo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.”

De la definición antes presentada se desprende cuatro aspectos importantes que expresa la autora y éstos se detallan en la siguiente ilustración (Ilustración 21):

Ilustración 21 Aspectos importantes de los objetivos empresariales



Meta es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos.

El ámbito de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones precisos que deberán observarse.

La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles, que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados, que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de AGUILAR (2011: INTERNET)

Por otro lado en una explicación bastante amplia acerca de los objetivos el autor FAJARDO (2008) expresa que:

Los objetivos son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación.

Los objetivos son metas claras que se desean alcanzar en un plazo establecido que deben seguir una serie de condiciones con el fin de ser alcanzables.

1.4.2.4.2. Características de los Objetivos

Ilustración 22 Características de los objetivos

M (Medibles)
A (Alcanzables)
R (Retadores-Motivadores)
T (Fijados en el tiempo)
E (Específicos)



Fuente: Elaboración propia a partir de FAJARDO (2008)

Para entender mejor las siglas antes mencionadas la el TECNOLÓGICO DE MONTERREY (2003) presenta la siguiente explicación:

Tabla 6 Detalle de las características de los objetivos

Tener un fin definido.	Es importante que el personal conozca el fin del objetivo (...) ya que generalmente el ser humano se motiva a lograr algo cuando existe un fin determinado que dé sentido a su acción
Significar un reto alcanzable.	Debe ser susceptible de lograrse, no deberá ser irreal, ya que no alcanzarlo crearía desmotivación entre el personal, sin embargo deberá implicar un reto para las personas.
Ser específico y claro.	Debe tener una redacción que pueda ser entendible por todo el personal involucrado.
Ser medible.	Deber ser susceptible de medirse, es decir deberá tener un indicador claro que permita posteriormente medir el cumplimiento logrado.

Ser congruente y coherente con la misión y visión de la organización.	Alineado y enfocado al fortalecimiento de éstas. Evitar la incongruencia ayuda a lograr objetivos fuertes y realistas, también manda un mensaje claro y consistente a todos los integrantes de la organización (...)
Definir fecha límite de cumplimiento.	Fortalece el sentido de responsabilidad y disciplina, por consiguiente, obliga a efectuar una planeación adecuada para su cumplimiento.
Definir responsables de cumplimiento.	Es indispensable definir al responsable, así como cuál será la tarea o tareas específicas a realizar, definiéndose las características del resultado esperado”.

Fuente: Elaborado por TECNOLÓGICO DE MONTERREY (2003: INTERNET)

Para que los objetivos den los resultados que se esperan, deben cumplir una serie de características, pues solo con ello se convertirán en aspectos que sean alcanzables y que contribuyan a un mejoramiento, y a la vez, que permitan un control más eficiente considerando que en base a los mismos se realizarán varias investigaciones y además sirven, como un medio de comparación entre lo esperado y lo alcanzado.

1.4.2.4.3. Clasificación de los objetivos

Los objetivos se clasifican de la siguiente forma:

- Direccionales
- Rendimiento
- Internos
- Externos



Ilustración 23 Objetivos

Objetivos direccionales: Este tipo de objetivos nos deben marcar la dirección hacia la que queremos tender.

Objetivos de rendimiento: Este tipo de objetivos están relacionados con el rendimiento de nuestros recursos o capacidades

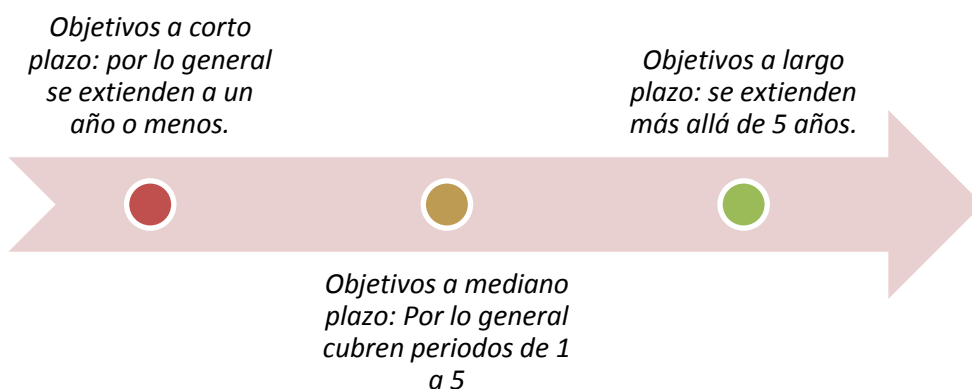
Objetivos internos: Todo lo relacionado con nuestra organización respecto a procesos, actividades, relaciones internas y gestión de personas

Objetivos externos: Todo lo referente a la relación con clientes, competidores, mercado, stakeholders y shareholders

Fuente: Elaboración propia a partir de FAJARDO (2008)

Con este tipo de clasificación se abarca los aspectos más relevantes de la empresa, puesto que en los mismos se encuentra inmersa la administración, rendimiento de recursos, organización y aspectos externos, permitiendo así enfocarse a todas las áreas. Pero también existe otra clasificación de los objetivos en base a al tiempo en el que van a ser llevados a cabo:

Ilustración 24 Clasificación de los objetivos por el tiempo



Fuente: Elaboración propia a partir de TECNOLOGICO DE MONTERREY (2003)

1.4.2.4.4. Formas de medición de cumplimiento de objetivos

2.4.2.4.2.1 Indicadores:

Indicadores financieros.- Según el autor SÁNCHEZ (2006: 01) los índices financieros son:

Relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Indicadores de gestión.- Según ROSERO(2006:22) los indicadores de gestión permiten: “Dar razón al grado de eficiencia de los diferentes proyectos, entendido como el grado de utilización de los recursos para la consecución de los objetivos”.

Los indicadores son condiciones que nos permite conocer cómo se encuentra la empresa a partir de datos que pueden ser parte de los estados financieros o a su vez, pueden ser implementados por la administración en función de las necesidades con el fin de tomar decisiones a partir de ellos y tomar acciones

2.5. Hipótesis

La Gestión de Riesgos Administrativos en las áreas misionales incide en el cumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable independiente:** Inadecuada Gestión de Riesgos Administrativos en las áreas misionales
- **Variable dependiente:** Cumplimiento de objetivos
- **Unidad de observación:** Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. (INDUPAC)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

3.1.1. Cuantitativo

El enfoque cuantitativo según GOMEZ (2006 :60) establece que:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población

Por otro lado GARZA (2007:22) establece que: “El enfoque cuantitativo se identifica en las ciencias sociales con el cuestionario estructurado con precisión, el experimento, la estadística y la expresión numérica del informe”

De lo cual podemos concluir que este es el enfoque que se llevara a cabo en la presente investigación en INDUPAC, pues se usaran un cuestionario estructurado con preguntas específicas, con el fin de establecer la relación de las variables. Además para el establecimiento de la muestra así como para la verificación de la hipótesis se usaran metodos estadísticos.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación de campo

Los autores HERRERA, MEDINA & NARANJO (2008:95) en su libro denominado Tutoría de la investigación científica definen a la investigación de campo como: “El estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma

contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”

El señor CONTRERAS (2011) en el portal web Educapuntos nos da conocer que la investigación de campo es:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos. Se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, (...) establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno.

La investigación de campo en INDUPAC es de suma importancia, en primer lugar porque éste es el primer paso donde se analizan los hechos y el lugar donde se presentan, y en segundo lugar, se enfoca en un análisis minucioso donde se precisa que el investigador sea parte vital de la investigación participando directamente de la problemática, en forma global y en forma individual con los actores de la misma, con el fin de establecer las causas precisas que motivaron el problema y con ello determinar los efectos que tiene y las posibles soluciones que lo mitiguen o reduzcan a niveles aceptables.

3.2.2. Investigación bibliográfica

Los autores HERRERA, MEDINA & NARANJO (2008:95) en su libro denominado Tutoría de la investigación científica definen que la investigación bibliográfica-documental tiene:

El propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (...).

El señor RODRÍGUEZ (2013) en el documento publicado en una página web establece que la investigación bibliográfica es: “Un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada.”

Según el documento publicado por el INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CALKINÍ (2013:01) en el Estado de Campeche de México se establece que: “La investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades usando para ello diferentes tipos de documentos”.

La presente investigación tendrá como base la investigación bibliográfica considerando que cada aspecto de la problemática deberá tener un sustento teórico con el fin de garantizar que los conocimientos y procedimientos que se lleven a cabo sean efectivos, eficientes y basados en teorías de autores que tienen un conocimiento más profundo de la temática que se está investigando. Los libros que serán usados para la investigación serán de la biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato así como de libros electrónicos.

3.3. Nivel o tipo de investigación

Este proyecto será desarrollado bajo cuatro tipos de investigación, como son: investigación exploratoria, investigación descriptiva, investigación por asociación de variables e investigación explicativa.

3.3.1. Investigación Exploratoria

El Sr. IBARRA (2011) en su página web menciona que la investigación exploratoria consiste en:

Investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad (...) Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.

Por otro lado la autora LOZANO (2008) en su publicación de la página web blogspot establece que la investigación exploratoria:

No intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones.

De lo cual podemos desatacar que este tipo de investigaciones son utilizadas como preámbulo, con el fin de conocer los antecedentes del porqué de la investigación en INDUPAC, es decir, un examen previo para tener mayor familiaridad con la problemática, no con fin de dar solución, sino de establecer aspectos que deberán ser tomados en consideración para realizar una investigación más profunda, ahí la importancia de aplicar este tipo e investigación dentro del proyecto, pues para tener una enfoque más amplio lo primordial es conocer todo lo que engloba al problema es decir el punto de partida de nuestra investigación ya que el tema a investigarse no ha sido planteado dentro de INDUPAC.

3.3.2. Investigación Descriptiva

El Sr. IBARRA (2011) en su página web menciona que la investigación exploratoria consiste en:

Describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

La UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA (2013:21) en un documento publicado en su web establece que la investigación descriptiva busca:

Especificar las propiedades importantes y relevantes del objeto de estudio. A través de una investigación descriptiva se espera responder el quién, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del sujeto de estudio. Así mismo, busca medir o evaluar los aspectos, dimensiones o componentes más relevantes del fenómeno o fenómenos a investigar.

La investigación descriptiva es considerada como el segundo punto a seguir dentro de la presente investigación en INDUPAC, puesto que ésta responde a las preguntas que se hicieron en el primer paso y como su nombre lo indica, describe aspectos importantes dentro de la investigación, permite detallar todos los datos que han sido obtenidos con el fin de dar un punto de vista, que dé la pauta para un conocimiento más amplio, básicamente esta investigación será usada en las interpretaciones de los diferentes cuestionarios que se llevaran a cabo en la investigación pues con ello se describe la situación que se ha encontrado luego de haber efectuado dicha actividad.

3.3.3. Investigación Correlacional

El Sr. IBARRA (2011) en su página web menciona que la investigación correlacional tiene como finalidad:

Determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

Un documento publicado por el FERREIRA (2013:02) en la página web de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima establece que la investigación correlacional se orienta a:

La determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos (...) Este tipo de estudio permite afirmar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociadas con las variaciones en la otra u otra variable o eventos.

En el presente proyecto este tipo de investigación es de suma importancia ya que hay que considerar que para poder realizar una investigación, las variables deben guardar relación, ya que de dicha relación depende que la solución que se plantee sea efectiva, pues un problema engloba dos elementos, la causa que lo origina y los efectos que tiene. Mediante este tipo de investigación se puede determinar el tipo de correlación que tiene la investigación que se llevara a cabo en INDUPAC.

3.3.4. Investigación Explicativa

El Sr. IBARRA (2011) en su página web menciona que la investigación explicativa constituye:

El conjunto organizado de principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones, por medio del cual se interpreta una realidad. Una teoría o explicación, contiene un conjunto de definiciones y de suposiciones relacionados entre sí de manera organizada sistemática; estos supuestos deben ser coherentes a los hechos relacionados con el tema de estudio.

Un documento publicado por la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA A DISTANCIA (2009) de Colombia define a la investigación explicativa así:

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Por lo tanto, están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

La investigación explicativa es trascendental dentro de la investigación pues representa el último nivel a aplicar, donde se conocen las condiciones reales que han sucedido en INDUPAC, después de utilizar los pasos anteriores se puede entender la problemática que se presenta con una hipótesis basada en condiciones y causas que la sustentan.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La publicación de FRANCO (2011) en su portal web establece que:

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114) Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

La población total de Industrial Papelera Caicedo Miño es de 93 trabajadores distribuidos en dos áreas. En primer lugar se encuentra el área administrativa conformada por 15 colaboradores entre los departamentos de administración, contabilidad, ventas y supervisión y una área operativa con 78 colaboradores más que se encuentran en las diferentes actividades dentro del área de producción de cuadernos y materiales de escritorio.

Tabla 7 Población

POBLACIÓN		
Área administrativa	15	93
Área operativa	78	
Reglamentos internos	2	3
Organigramas funcionales	1	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.4.2. Muestra

La publicación de FRANCO (2011) en su portal web establece que:

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra: Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

Para la obtención de la muestra de los trabajadores de Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. se ha realizado un muestro probabilístico utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

Dónde:

Tabla 8 Nomenclatura de la fórmula de la muestra

n	Tamaño de la muestra
N	Población
E	Error de muestreo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

$$n = \frac{93}{0.02^2(93 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{93}{1.0368}$$

$$n = 89.70$$

N= 90 personas

La muestra obtenida corresponde a 90 personas es por esta razón que se ha distribuido a la muestra dentro de INDUPAC de la siguiente forma:

Tabla 9 Distribución de la muestra por departamentos

ÁREAS	TOTAL DE TRABAJADORES	%	MUESTRA	NÚMERO DE ENCUESTADOS
ADMINISTRATIVA	15	16.13	14.52	15
OPERATIVA	78	83.87	75.48	75
TOTAL	93	100.00	90	90

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Gestión de riesgos administrativos

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión de Riesgos Administrativos					
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La gestión de riesgos administrativos comprende una serie de técnicas capaces de determinar falencias dentro de la organización, así como aspectos que no permiten que se cumplan con los objetivos, a través del análisis de cada uno de los 8 elementos del</p>	<p>Ambiente de control interno</p>	<p><u>Existencia de Integridad y Valores Éticos</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 21): La integridad y valores éticos constituyen dos elementos de vital importancia, dentro las instituciones, pues estos guían el accionar de todos los colaboradores. Se basan en códigos de ética, donde se detalla a profundidad bajo qué valores va a encaminarse la empresa.</p>	<p>¿Existe un código de ética dentro de la Institución? ¿Existen sanciones en caso que se viole alguna norma establecida por sus superiores?</p>	<p>Encuesta *Guía de encuesta al personal</p>
		<p><u>Presencia de Filosofía y Estilo de la Alta Dirección</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 22): La filosofía y estilo de la alta dirección constituye la forma como afrontan ciertas condiciones los niveles más altos de la organización. Se encargan del establecimiento de políticas, determinación de responsables y toman medidas para poder asumir riesgos en sus de decisiones.</p>	<p>¿Las máximas autoridades participan activamente en el establecimiento de las políticas y objetivos?</p>	
		<p><u>Existencia de un Consejo de Administración y Comités</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 23): El consejo de administración de una entidad es muy importante, puesto que en sus manos está la toma de decisiones frente a aspectos que afectan a toda la entidad, es por esta razón que las autoridades deben estar totalmente capacitadas y prestas para evaluar y corregir aspectos</p>	<p>¿Las máximas autoridades brindan atención oportuna ante la presencia de aspectos relevantes que afecten a la empresa?</p>	<p>Encuesta *Guía de encuesta al personal</p>

<p>control interno, con el fin de establecer puntos de control interno considerados como hallazgos siendo estos la base de una Auditoría de Gestión, la misma que permita brindar conclusiones y recomendaciones a la organización para de esta manera mitigar los riesgos que afectan a la organización</p>			internos.		
		<p><u>Existencia de un Estructura Organizativa</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 25): La estructura organizativa de una entidad da las condiciones necesarias para poder direccionar a la empresa, proporcionando los escenarios propicios para establecer manuales de funciones y operaciones.</p>	<p>¿La empresa cuenta con un organigrama de funciones?</p>	
		<p><u>Aplicación de Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 26): La autoridad constituye la potestad que tiene un determinado funcionario para poder designar responsabilidades a sus subordinados guardando una relación directa de a mayor autoridad mayor responsabilidad.</p>	<p>¿Las responsabilidades han sido asignadas de forma correcta?</p>	
	<p><u>Manejo de la Gestión del Capital Humano</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 27): La gestión de capital humano constituye la forma como se trata al personal considerando que es el principal instrumento que da vida a la organización, si este se encuentra administrado de forma eficiente garantizara un control más efectivo.</p>	<p>¿Existe un departamento bien estructurado de talento humano?</p>		
	<p>Establecimiento de objetivos</p>	<p><u>Existencia de Objetivos Estratégicos</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 32): Los objetivos estratégicos son los que están estrechamente ligados a la misión.</p>	<p>¿La misión de la empresa ha sido socializada?</p>	<p>Encuesta *Guía de encuesta al personal</p>
		<p><u>Existencia de Objetivos Específicos</u></p>	<p>Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 33): Son aquellos que están directamente relacionado con los objetivos estratégicos, pero encaminados a</p>	<p>¿Para cada actividad que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa se debe cumplir una meta o un estándar?</p>	

			una actividad específica		
	Identificación de eventos	<u>Análisis de Factores Externos e Internos</u>	Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 41): Son varios eventos que ocurren en la empresa o alrededor de la misma que generan ciertas condiciones.	¿La empresa analiza los factores internos y externos que la envuelven de forma permanente?	Encuesta *Guía de encuesta al personal
	Evaluación de riesgos	<u>Evaluación de Riesgos</u>	Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 50): Consiste en determinar qué aspectos generarían cierta condición desfavorable para la empresa.	¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos administrativos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?	Encuesta *Guía de encuesta al personal
		<u>Manejo de Riesgos Originados por los Cambios</u>	Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 51): Son condiciones que se presentan dentro de las organizaciones producto de condiciones que no pueden ser manejadas, es por esta razón que la empresa deberá estar preparada para los mismos.	¿La empresa está en condiciones de poder adaptarse a cambios internos y externos?	
	Actividades de control	<u>Análisis de Principales Actividades de Control</u>	Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 58): Las actividades de control son aquellas acciones que se llevan cabo para controlar aspectos negativos que afecten a la empresa. Busca prevenirlos o identificarlos.	¿La empresa realiza controles preventivos a fin de evitar la ocurrencia de actividades peligrosas?	Encuesta *Guía de encuesta al personal
	Información y comunicación	<u>Presencia de una Cultura de Información en todos los Niveles</u>	Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 64): Consiste en dar a conocer a todas las áreas los resultados y lo que se desea alcanzar, con el fin de lograr un mayor compromiso por parte de los colaboradores.	¿Existe una comunicación en todos los niveles dentro de la organización?	Encuesta *Guía de encuesta al personal
	Supervisión	<u>Existencia de una</u>	Este concepto ha sido elaborado a partir de INSTITUTO DE	¿Las máximas autoridades supervisan	Encuesta

	y monitoreo	<u>Supervisión</u> <u>Permanente</u>	AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 71): Es una actividad que la llevan a cabo los directores con el fin de determinar cómo se han llevado a cabo las responsabilidades que han sido asignadas.	constantemente las actividades que se llevan a cabo en la empresa? ¿La empresa recientemente ha efectuado Auditorias de Gestión?	*Guía de encuesta al personal
--	--------------------	---	--	---	-------------------------------

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Cumplimiento de objetivos

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Cumplimiento de Objetivos					
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Los objetivos son metas que se desean alcanzar en un tiempo determinado, se establecen en función de las condiciones propias de las empresas, cuentan con características básicas que deben ser tomadas en consideración para su elaboración, además requieren de una serie de procedimientos para su fijación, tomando en	Características	<u>Medibles</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Permite la implementación de un indicador para calcular el grado de cumplimiento	¿La empresa posee objetivos para el área en la que se desempeña? ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica forma y actualizada? ¿Se le ha entregado a usted algún documento donde se indique por escrito que actividades debe cumplir y en qué plazo? ¿Existe una metodología para el establecimiento de objetivos?	Encuesta *Guía de encuesta al personal
		<u>Alcanzables</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Debe estar en marcado a la realidad de la empresa con el fin de que pueda ser logrado en el tiempo estimado.	¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica?	
		<u>Retadores – motivadores</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Que despierte en las personas un interés de superación.		
		<u>Fijados en el tiempo</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Fijado en el tiempo implica que se establezca una fecha límite para que se lleve a cabo.		
		<u>Específicos</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Que sea entendible para el personal.		
	Clasificación	<u>Direccionales</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Se refiera a la dirección que se desea alcanzar.	¿Los objetivos planteados por la empresa abarcan todos los entornos en los que se desenvuelve la misma?	Encuesta *Guía de encuesta al personal
		<u>Rendimiento</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Se refiere al fruto que se desea obtener de los recursos que posee la empresa		
		<u>Internos</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Relacionado directamente con la empresa		
		<u>Externos</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Se relaciona con el entorno en el que se desenvuelve		
		<u>De corto</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Se llevaran a		

consideración que para su elaboración se debe considerar su clasificación a fin de cubrir todas las áreas de la empresa y de esta manera, poder efectuar la medición del cumplimiento de los objetivos.		<u>plazo</u>	cabo en menos de 1 año		
		<u>De mediano plazo</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Se llevaran a cabo en un plazo entre 1 y 5 años		
		<u>De largo plazo</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Se efectuarán en un plazo mayor a 5 años		
Medición del cumplimiento de objetivos	<u>Indicadores</u>	Concepto elaborado por la investigadora: Los indicadores son datos que a través que de un valor numérico permiten determinar cómo se encuentra una cuenta, una actividad , un departamento o cada miembro de la organización	¿La empresa utiliza datos contables y financieros para preparar índices? ¿Se mide el rendimiento individual a través de índices?	Encuesta *Guía de encuesta al personal	

3.6. Plan de recolección de información

Los autores HERRERA, MEDINA & NARANJO (2008:114) en el libro Tutoría de la Investigación Científica definen que al plan de recolección de información contempla: “Estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.”

Se consideraran los siguientes puntos dentro del plan de recolección de información:

Definición de los sujetos: Según lo establece FRANCO (2011) el portal web tesis de investigación el sujeto es: “La persona (o equipo de personas) que adquiere o elabora el conocimiento. El conocimiento es siempre conocimiento para alguien, pensado por alguien, en la conciencia de alguien.”

Por lo tanto podemos destacar que los sujetos que participarán en la investigación serán, el gerente, jefes departamentales, el personal administrativo y operativo de INDUPAC a quienes se les aplicará un cuestionario acerca de la gestión de riesgos y el cumplimiento de objetivos para verificar cómo se encuentra.

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información: La técnica que se aplicara en la presente investigación será la encuesta que según HERRERA, MEDINA & NARANJO (2008:120) es: “Una técnica de recolección de información por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito”. Este procedimiento será llevado a cabo en la empresa mediante un cuestionario tanto para la gestión de riesgos administrativos así como para el cumplimiento de objetivos.

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación:

Los instrumentos que se utilizaran en el proceso investigativo serán realizados por la investigadora, en primer lugar se encuentra el cuestionario

de gestión de riesgos el mismo que contiene preguntas cerradas, con hechos y aspectos que necesitan ser investigados. Las preguntas que lo conforman se basan en los componentes del control interno que se detallan en el CORRE. En segundo lugar se encuentra el cuestionario de cumplimiento de objetivos, el mismo contiene preguntas cerradas direccionadas al conocimiento y cumplimiento de los mismos dentro de la empresa.

Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo): Para el desarrollo del proceso investigativo se contará con el apoyo del Gerente General el Ing. Víctor Hugo Caicedo y el personal del área administrativa, así como del área operativa.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

El método de investigación que se llevará a cabo en la recolección de la información es el método inductivo que según la publicación en el portal web de la UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA DE COLOMBIA (2003) tiene en cuenta que:

La observación y la experiencia de la realidad para generalizar y llegar a una teoría sobre temas de interés. Parte de lo particular a lo general. Se aplica, especialmente, en las ciencias sociales y permite el análisis cualitativo. Se trabaja con hechos reales en el que se deben interpretar significados del contexto; presenta una tendencia holística frente a la interpretación del fenómeno.

Las dos técnicas que se llevarán a cabo para la recolección de información se realizarán en las instalaciones de Industrial Papelera Caicedo Miño del 19 al 30 de mayo del 2014.

3.7. Plan de procesamiento de información

Según lo establecen los autores HERRERA, MEDINA &NARANJO (2008:125) en su libro tutoría de la investigación científica, establecen los siguientes puntos dentro del plan de procesamiento de información:

Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

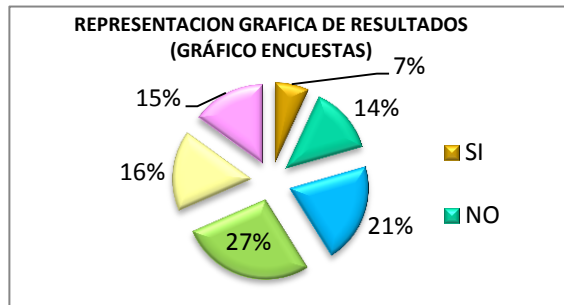
Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Tabla 10 Tabla de Cuantificación de Resultados

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	-	%
2	NO	-	%
3	NO CONOCE	-	%
TOTAL		0	%

Representaciones gráficas o figuras: las representaciones graficas dentro de la presente investigación sirven como base para una mejor apreciación de los resultados obtenidos, con el fin de que sean más entendibles para quienes los observen. Este tipo de gráficos serán usados en cada una de las preguntas que conforman los cuestionarios, tanto de gestión de riesgos administrativos como de cumplimiento de objetivos.

Ilustración 25 Representación Gráfica de Resultados



Tanto el modelo de las tablas así como los gráficos se usarán para las dos aéreas que la empresa, debido a que, para la tabulación se unificaran las respuestas de las encuestas, con el fin de tener información global de la situación actual de INDUPAC.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los resultados

4.1.1. Encuestas aplicadas a los empleados administrativos y operativos de INDUPAC

La encuesta efectuada a los funcionarios, personal administrativo y personal operativo de INDUPAC, se desarrolló del 19 al 30 de mayo de 2014, tuvo lugar en las instalaciones de la empresa, en los diferentes horarios que posee el personal. La encuesta se realizó por secciones, pues hay que mencionar, que al ser una empresa industrial posee varios centros de producción.

El proceso mismo de la encuesta como se menciona en el párrafo anterior, se efectuó por sección y cada área posee un jefe de máquina y de 3 a 4 trabajadores que colaboran con el mismo, lo que se buscaba con dicha distribución era mantener una relación de persona a persona, con el fin de explicar cada pregunta y a su vez satisfacer las dudas que se presenten, pues hay que considerar que la mayor parte de la muestra analizada, pertenece al área operativa y los conocimientos en temas de auditoría no son tan conocidos para ellos.

Para la encuesta se utilizó un cuestionario estructurado con 24 preguntas, las mismas que fueron construidas tomando en consideración cada uno de los componentes del CORRE y cumplimiento de objetivos, con el fin de abarcar los aspectos más relevantes y de esta manera hacer un análisis profundo que permita identificar áreas críticas, y sobre todo que dé a conocer como se encuentra actualmente la gestión de riesgos y el cumplimiento de objetivos, pues en base a este análisis se puede tener la pauta para la

propuesta, cristalizando así la necesidad de la realización de una auditoría de gestión como medio de ayuda para la empresa.

La realización de una auditoría de gestión implica un examen profundo a cada área misional y el ejecutar este tipo de trabajo amerita tener información y un conocimiento amplio de la empresa.

Para efectuar una auditoría se debe conocer desde el detalle más mínimo hasta lo que a simple vista no es necesario, pues éste no es un trabajo sencillo sino al contrario requiere de mucha atención. Los elementos con los que se inicia la auditoría son fichas de observación, donde se verifica cada una de las actividades que conforman los procesos y por tal razón el mantener una conversación previa con los trabajadores, directivos, personal administrativo, es vital, pues con éste análisis se podría establecer las causas que originaron los incumplimientos en los procesos y además se podrá dar recomendaciones, pues la auditoría no solo examina sino también recomienda con el fin de mejorar y buscar soluciones factibles a acciones que son de riesgo, y que afectan a la empresa. Ahí radica la importancia de elaborar un cuestionario amplio que abarque al control interno y a los objetivos, pues son dos elementos que van juntos y necesitan ser analizados y evaluados de tal forma que proporcionen la información necesaria.

El análisis e interpretación de los resultados que a continuación se presenta con las 24 preguntas, no solo permite verificar la hipótesis, sino también conocer a la empresa profundamente previo a la propuesta y posterior a la misma, pues se puede dar uso a la información obtenida en el proceso de la encuesta, por otro lado amplía la visión de la problemática, con el fin de decidir si la propuesta en realidad va a ayudar a la empresa a mejorar sus condiciones actuales.

PREGUNTA 1:

¿Existe un código de ética dentro de la Institución?

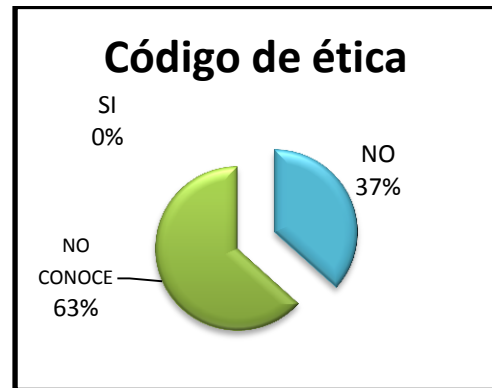
Tabla 11 Pregunta #1

Código de Ética

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	33	37%
3	NO CONOCE	57	63%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 26 Pregunta #1



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se ha podido determinar que el 63% no conoce de la existencia de un código de ética mientras el 37% da a conocer que no existe.

- **INTERPRETACIÓN**

Mediante las encuestas que se llevaron a cabo en las diversas áreas de INDUPAC se pudo determinar que el personal en su mayoría desconoce de la existencia de un código de ética y la principal razón es que del 100% de la población (75 colaboradores) pertenecen al área operativa. Por otro lado dentro de la empresa en el mes de junio se llevó a cabo una conferencia acerca del reglamento interno y el reglamento de seguridad y salud, donde se dio a conocer los mismos y a esto se le atribuye la respuesta con No, ya que el personal asume que no existe tal código y en efecto es así, pues al encuestar a los directivos de la empresa supieron contestar que la empresa no cuenta con un código de ética.

PREGUNTA 2:

¿Existen sanciones en caso que se viole alguna norma establecida por sus superiores

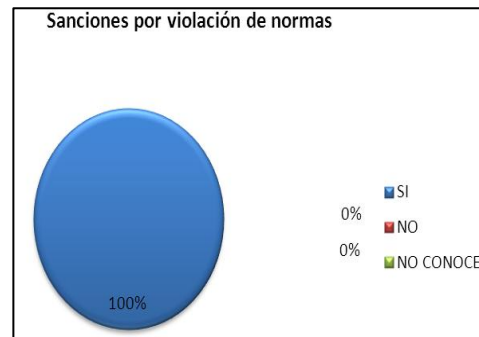
Tabla 12 Pregunta #2

Sanciones por violación de normas

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	90	100%
2	NO	0	0%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 27 Pregunta #2



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se ha podido determinar que el 100% de encuestados están de acuerdo en que si existen sanciones en caso de violación de alguna norma interna.

- **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta llevada a cabo en INDUPAC se puede concluir que en todas las áreas de la empresa los empleados concuerdan que en caso de presentarse una violación a alguna norma se dará sanciones a los implicados, dichas sanciones están establecidas en el reglamento interno y reglamento de seguridad y salud que fue difundido entre los empleados en el mes de junio.

PREGUNTA 3:

¿La empresa posee objetivos para el área en la que se desempeña?

Tabla 13 Pregunta #3

Objetivos por áreas

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	5	6%
2	NO	10	11%
3	NO CONOCE	75	83%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 28 Pregunta #3



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se ha podido determinar que el 83% no conoce si existen objetivos para el área en la que se desempeña; mientras el 11% da a conocer que no existen objetivos y un 6% manifiesta que sí.

- **INTERPRETACIÓN**

En función de la encuesta realizada en INDUPAC se pudo concluir que 75 personas desconocen acerca de los objetivos que existen por cada área, por otro lado 10 personas dan una respuesta afirmativa y 5 personas una respuesta negativa de lo que se puede concluir que el personal del área operativa, únicamente realiza las actividades que le han sido asignadas pero mantiene un desconocimiento de los objetivos a alcanzar, por otro lado el personal que da una respuesta positiva corresponde a los niveles más altos y área administrativa que conocen más de la empresa

PREGUNTA 4:

¿Las máximas autoridades participan activamente en el establecimiento de las políticas y objetivos?

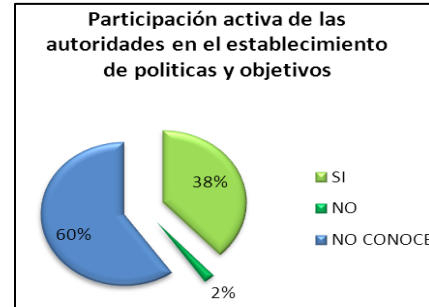
Tabla 14 Pregunta #4

Establecimiento de políticas y objetivos

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	35	38%
2	NO	2	2%
3	NO CONOCE	55	60%
TOTAL		92	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 29 Pregunta #4



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se ha podido determinar que el 60% no conoce si existe una participación activa de las autoridades en el establecimiento de políticas y objetivos mientras el 38% da a conocer que si existe una participación activa y un 2% según las encuestas dice que no.

- **INTERPRETACIÓN**

En función de la encuesta realizada en INDUPAC se pudo concluir que la mayoría del personal desconoce acerca de la participación activa de las autoridades en el establecimiento de políticas y objetivos, seguido de aquello se encuentra el personal que da a conocer que si existe una participación activa y muy pocas personas dan a conocer que no. El personal que afirma que si existe una participación activa en su totalidad pertenece al área administrativa y una minoría de las respuestas son del área operativa, debido a que tienen mayor conocimiento del tema y están más relacionadas con las autoridades de la empresa, mientras que el personal que presenta un desconocimiento o establece una respuesta negativa corresponden al área operativa únicamente.

PREGUNTA 5:

¿La empresa cuenta con una planificación estratégica formal y actualizada?

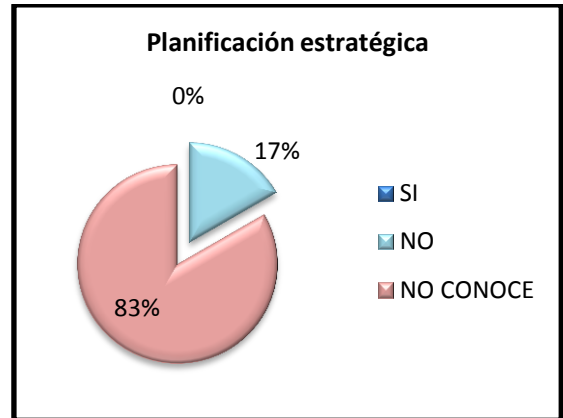
Tabla 15 Pregunta #5

Planificación estratégica

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	15	17%
3	NO CONOCE	75	83%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 30 Pregunta #5



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 83% no conoce si en la empresa existe una planificación estratégica, mientras que el 17% da a conocer que no existe la misma.

- **INTERPRETACIÓN**

A través de la encuesta llevada a cabo en INDUPAC se puede rescatar que el personal desconoce de la existencia de una planificación estratégica, y el índice de desconocimiento es muy elevado con un 83% que corresponde a 75 personas pertenecientes al área operativa, por otro lado el personal restante da a conocer que no existe una planificación estratégica dentro de la empresa. Por lo se puede concluir que la organización no cuenta con una planificación estratégica formal y actualizada y se llegó a dicha conclusión por las respuestas que las máximas autoridades brindaron al momento de realizar la encuesta.

PREGUNTA 6:

¿Las máximas autoridades brindan atención oportuna ante la presencia de aspectos relevantes que afecten a la empresa?

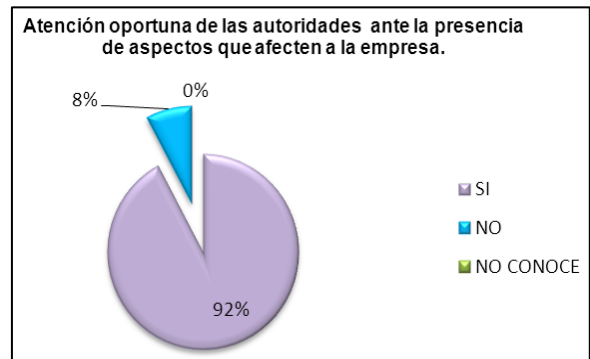
Tabla 16 Pregunta #6

Atención oportuna de las autoridades antes la presencia de aspectos que afecten a la empresa

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	83	92%
2	NO	7	8%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 31 Pregunta #6



Fuente: Elaboración propia.

• ANÁLISIS

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 92% afirma que existe una atención oportuna de las autoridades ante la presencia de aspectos relevantes que afecten a la empresa y un 8% da a conocer que no existe la misma.

• INTERPRETACIÓN

De la encuesta llevada a cabo en INDUPAC se concluye que las autoridades brindan su atención ante aspectos relevantes con un 92% contra un 8% que da a conocer que dicha atención no es oportuna. De los datos obtenidos se puede rescatar que existe una mayor atención de las autoridades en las áreas operativas, de ventas y facturación mientras que en el área contable existe poca atención con relación a las áreas antes mencionadas.

PREGUNTA 7:

¿Se le ha entregado algún documento donde se indique por escrito que actividades debe cumplir y en qué plazo?

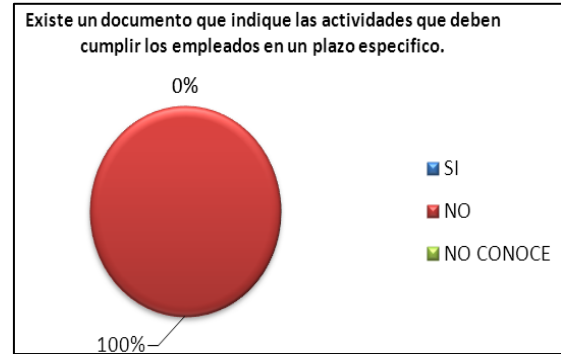
Tabla 17 Pregunta #7

Existencia de documentos que indiquen las actividades que deben cumplir los empleados en un plazo específico

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	90	100%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 32 Pregunta #7



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 100% del personal da a conocer que la empresa no les ha proporcionado ningún tipo de documentación donde se indique por escrito las actividades que debe cumplir en un plazo específico.

- **INTERPRETACIÓN**

Al realizar la encuesta en INDUPAC se pudo concluir que todo el personal afirma que no se le ha entregado un documento donde se especifique las actividades que debe cumplir y el tiempo en las que debe realizar. Las actividades que van a llevar a cabo los empleados únicamente han sido especificadas en el contrato firmado por cada trabajador.

PREGUNTA 8:

¿La empresa cuenta con un organigrama de funciones?

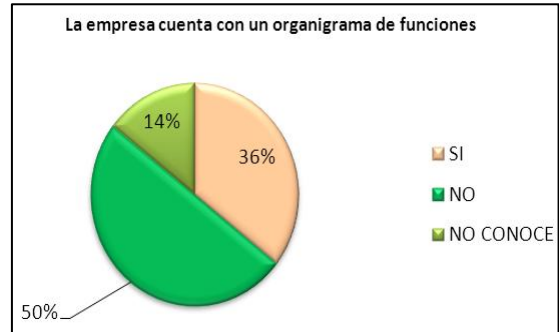
Tabla 18 Pregunta #8

Organigrama de funciones

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	32	36%
2	NO	45	50%
3	NO CONOCE	13	14%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 33 Pregunta #8



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 50% de los encuestados dice que no existe un organigrama de funciones mientras que un 36% afirma la existencia del mismo y finalmente un 14% da a conocer que no conoce de su existencia.

- **INTERPRETACIÓN**

Al realizar la encuesta en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados: En la empresa según gran parte de los trabajadores no existe un organigrama de funciones y así lo dan a conocer 45 respuestas, por otro lado 13 colaboradores no conocen de la existencia del mismo y 32 personas afirman de su existencia. De lo cual se puede concluir que la empresa si tiene un organigrama de funciones pero existe tal negativa y desconocimiento por la falta de socialización del mismo con los empleados nuevos y del área operativa.

PREGUNTA 9:

¿Las responsabilidades han sido asignadas de forma correcta?

Tabla 19 Pregunta # 9

Responsabilidades asignadas

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	32	36%
2	NO	58	64%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 34 Pregunta # 9



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 64% de los encuestados no está de acuerdo con las responsabilidades que le han sido asignadas y un 32% está de acuerdo con sus funciones .

- **INTERPRETACIÓN**

Al realizar la encuesta en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados: 58 personas no están de acuerdo con sus funciones y 32 personas si lo están, por lo que se puede concluir que el personal no está satisfecho con sus obligaciones.

PREGUNTA 10:

¿Existe una metodología para el establecimiento de objetivos?

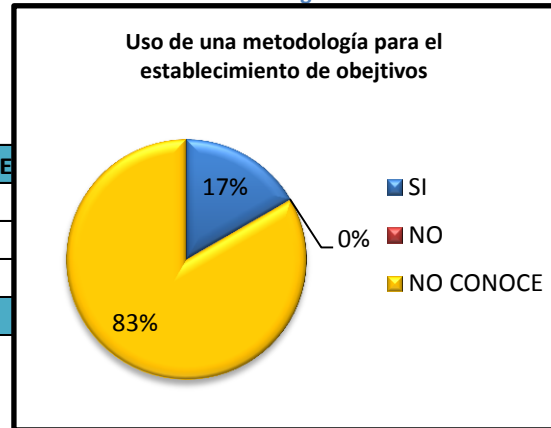
Tabla 20 Pregunta # 10

Metodología para el establecimiento de objetivos

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	15	17%
2	NO	0	0%
3	NO CONOCE	75	83%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 35 Pregunta # 10



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: el 83% no conoce de la existencia de una metodología para el establecimiento de objetivos dentro de la empresa y por otro lado el 17% afirma la existencia de las mismas.

- **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta se le llevo a cabo en INDUPAC 75 personas no conocen de la aplicación de metodologías para el establecimiento de objetivos y 15 personas afirman que los objetivos se establecen en base a una metodología. De lo antes mencionado se puede concluir que el personal administrativo tiene un mayor conocimiento acerca del tema y por ello su respuesta positiva, lo que no ocurre en el área operativa pues es en este sitio donde existe el desconocimiento del tema.

PREGUNTA 11:

¿Existe un departamento bien estructurado de talento humano?

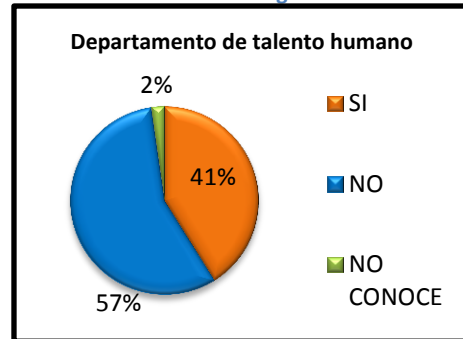
Tabla 21 Pregunta # 11

Departamento de Talento Humano

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	37	41%
2	NO	51	57%
3	NO CONOCE	2	2%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 36 Pregunta # 11



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: el 57% da a conocer que no existe un departamento de recursos humanos, por otro lado el 41% da a conocer que su existencia y un 2% no conoce del tema.

- **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta se le llevo a cabo en INDUPAC 51 personas dan a conocer que no existe un departamento de recursos humanos bien estructurado, 37 personas dan a conocer que sí y 2 personas no conocen. En primer lugar las personas que dan a conocer que no existe un departamento de recursos humanos son aquellas que tienen varios años en la empresa y conocen de los movimientos de la misma desde sus inicios, en segundo lugar las 37 personas que afirman la existencia de dicho departamento dan esta respuesta debido a que, a finales del año 2013 se integró a este departamento un nuevo colaborador con el fin de dar cumplimiento a ciertos requerimientos que son de obligatoriedad para la empresa impuestos por el Ministerio de Relacione Laborales y finalmente las 2 personas que no conocen son colaboradores que se integraron recientemente a la empresa.

PREGUNTA 12:

¿Los objetivos planteados por la empresa abarcan todos los entornos en los que se desenvuelve la misma?

Tabla 22 Pregunta # 12

Los objetivos abarcan todos los entornos en los que se desenvuelve la empresa

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	9	10%
2	NO	22	24%
3	NO CONOCE	59	66%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 37 Pregunta # 12



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: 66% de los encuestados no conoce si objetivos planteados por la empresa abarcan todos los entornos en los que se desenvuelve, el 24% presenta una respuesta negativa y el 10% da una respuesta positiva.

- **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta llevada a cabo en INDUPAC se han obtenido los siguientes respuestas 59 personas desconocen si los objetivos abarcan todos los entornos en los que se desenvuelve la empresa, 22 personas presentan una respuesta negativa y 9 colaboradores una respuesta positiva. De lo que se puede concluir que existe un mayor desconocimiento de los objetivos dentro de la empresa tanto en su estructura así como en la socialización de los mismos, ya que el grupo de colaboradores que dan una respuesta positiva es reducido y esto afecta en la realización efectiva de las actividades encomendadas pues no hay una línea que sigan todos los trabajadores en pro de alcanzar una meta.

PREGUNTA 13:

¿La misión de la empresa ha sido socializada?

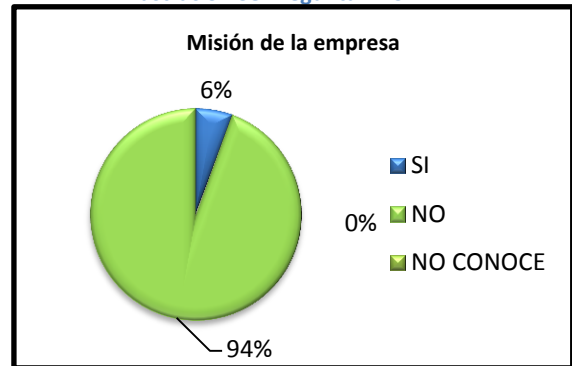
Tabla 23 Pregunta # 13

Misión de la empresa

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	5	6%
2	NO	85	94%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 38 Pregunta # 13



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 94% de los encuestados no conoce la misión de la empresa, contra un 6% que si la conoce.

- **INTERPRETACIÓN**

Al realizar la encuesta en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a la misión 85 personas no conocen de la misión de la empresa y apenas 5 colaboradores la conocen, de lo que se puede concluir que la mayoría del personal tiene desconocimiento y únicamente los niveles más altos conocen de la misma.

PREGUNTA 14:

¿Para cada actividad que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa se debe cumplir una meta o un estándar?

Tabla 24 Pregunta # 14

Estándar o meta por actividad

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	21	23%
2	NO	69	77%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 39 Pregunta # 14



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: Al 77% de los encuestados no se les ha mencionado una meta o estándar a cumplir mientras que al 23% si se le ha establecido un estándar.

- **INTERPRETACIÓN**

Al realizar la encuesta en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a la existencia de un estándar o meta a cumplir, en primer lugar 69 personas afirman que no se les ha dado a conocer una meta, contra 21 colaboradores que dan una respuesta contraria, de esto podemos concluir que debido a la actividad en la que se desenvuelve la empresa en la producción de cuadernos requiere establecer metas en el área operativa con el fin de cumplir sus pedidos y por tal razón únicamente en esa área de manejan metas tanto en cantidades como en tiempos, pero dichas disposiciones se dan a conocer a un grupo específico de trabajadores, es decir, no hay una socialización total de metas dentro de la empresa.

PREGUNTA 15:

¿La empresa analiza los factores internos y externos que la envuelven de forma permanente?

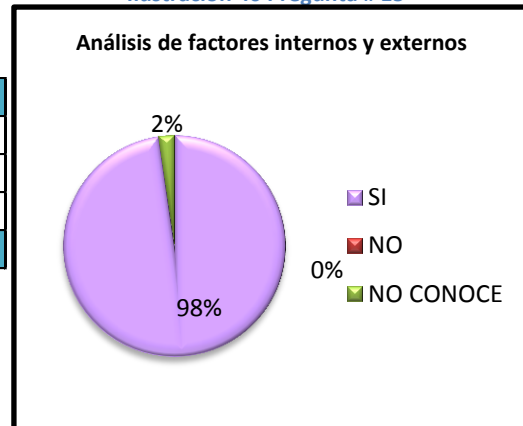
Tabla 25 Pregunta # 15

Análisis de factores internos y externos

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	88	98%
2	NO	0	0%
3	NO CONOCE	2	2%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 40 Pregunta # 15



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 98% de los encuestados afirman que la empresa si analiza los factores internos y externos que la envuelven por otro lado un 2% desconoce del tema.

- **INTERPRETACIÓN**

Al realizar la encuesta en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados con respecto al análisis de factores internos y externos que envuelven a la empresa, 88 personas dan una respuesta positiva y 2 personas desconocen, de lo cual se puede concluir al ser una empresa de producción de cuadernos debe estar analizando constantemente varios aspectos internos y externos que puedan generar condiciones adversas por otro lado los colaboradores que desconocen del tema se han integrado recientemente a la empresa y por ello dieron a conocer esa respuesta.

PREGUNTA 16:

¿La empresa utiliza datos contables y financieros para preparar índices?

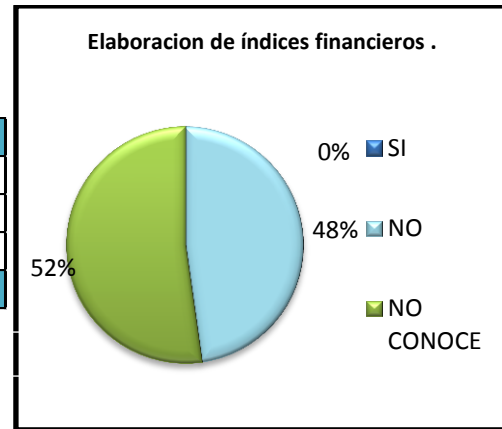
Tabla 26 Pregunta # 16

Elaboración de índices financieros

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	43	48%
3	NO CONOCE	47	52%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 41 Pregunta # 16



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 52% de los encuestados no conocen de la utilización de datos contables y financieros para la preparación de índices, por otro lado el 48% da a conocer que la empresa no realiza estas prácticas.

- **INTERPRETACIÓN**

Una vez realizada la encuesta en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados: 47 personas no conocen acerca de utilización de información financiera y contable para la preparación de índices mientras que 43 colaboradores dan a conocer que no se utilizan estos métodos en la empresa. De lo antes mencionado se puede concluir que el personal administrativo y parte del operativo que lleva varios años en la empresa conoce que estas prácticas no se llevan a cabo en la empresa, por otro lado la persona con menos años en el área operativa desconocen acerca del tema.

PREGUNTA 17:

¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?

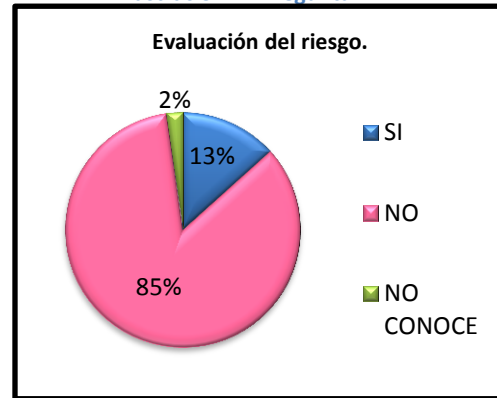
Tabla 27 Pregunta # 17

Evaluación del riesgo

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	12	13%
2	NO	76	85%
3	NO CONOCE	2	2%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 42 Pregunta # 17



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 85% de los encuestados dan a conocer que en la empresa no se realizan evaluaciones constantes para determinar el riesgo administrativo que pueda afectar al área en la cual cada trabajador se desempeña, otro lado el 13% da a conocer que sí y finalmente el 2 no conocer del tema.

- **INTERPRETACIÓN**

Una vez realizada la encuesta en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados: 76 colaboradores dan a conocer que no existe una evaluación de riesgos administrativos por otro lado 12 personas dicen que sí y finalmente 2 personas desconocen del tema. De lo antes mencionado se puede concluir que la empresa no realiza este tipo de actividades pues dentro de la misma no existe un departamento de auditoría interna que evalúe la gestión de cada uno de los empleados así como de las áreas de INDUPAC, por otro lado el

personal que da una respuesta afirmativa tiene cierto desconocimiento acerca del tema ya que asumen que la gestión de riesgos administrativos es igual a los riesgos de seguridad y salud que tienen que ver más con la integridad propia de los trabajadores frente a accidentes de trabajo y no con políticas, reglamentos, procedimientos, objetivos y cumplimiento de los mismos.

PREGUNTA 18:

¿Se mide el rendimiento individual a través de índices?

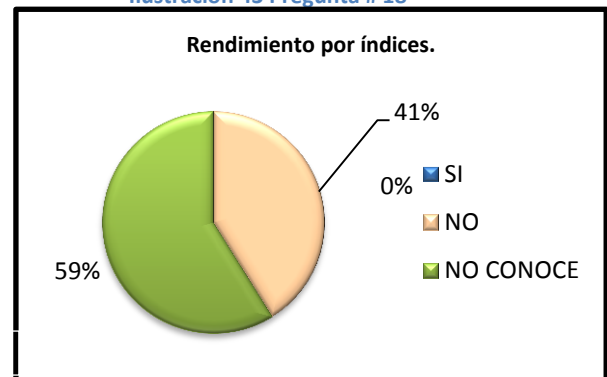
Tabla 28 Pregunta # 18

Rendimiento por índices

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	37	41%
3	NO CONOCE	53	59%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 43 Pregunta # 18



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: El 59% de los encuestados no conoce de la utilización de indicadores para medir su rendimiento mientras que el 41% de los colaboradores da una respuesta negativa acerca del tema..

- **INTERPRETACIÓN**

Del total de personas encuestadas en INDUPAC se obtuvieron los siguientes resultados : 53 personas no conocer si su rendimiento es medido a través de índices por otro lado 37 personas dicen que no, de lo cual se puede rescatar que la empresa no practica este tipo de procedimientos con sus empleados y por otro lado existe un desconocimiento de los colaboradores en nivel alto, ya que estos procedimientos son llevados a cabo por los superiores y para dar una respuesta afirmativa o negativa es necesario formar parte de la empresa durante algunos años y algunos trabajadores han venido uniéndose a la empresa en últimos años.

PREGUNTA 19:

¿La empresa está en condiciones de poder adaptarse a cambios internos y externos?

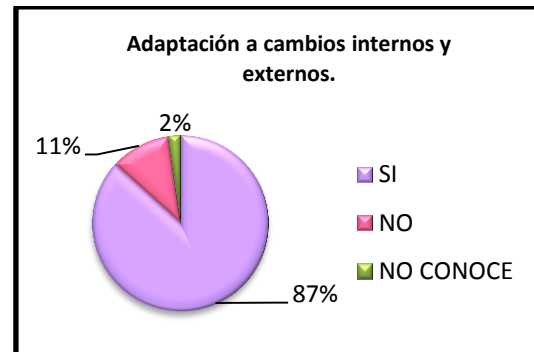
Tabla 29 Pregunta # 19

Adaptación a cambios internos y externos

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	78	87%
2	NO	10	11%
3	NO CONOCE	2	2%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 44 Pregunta # 19



Fuente: Elaboración propia.

• ANÁLISIS

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: el 87% afirma que la empresa está en condiciones de adaptarse a cambios internos y externos, por otro lado el 11% da una respuesta negativa y finalmente el 2% desconoce del tema.

• INTERPRETACIÓN

Una vez que se ha llevado a cabo la encuesta en INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados con respecto a las condiciones de adaptación de la empresa frente a cambios internos y externos: 78 personas dan a conocer que la empresa si está en condiciones de adaptarse a cambios, mientras que 10 personas presentan una negativa y 2 personas desconocen del tema. Por lo tanto se puede concluir que según la encuesta la empresa si se encuentra en condiciones de adaptación ya que analiza de forma constante el entorno en el cual se desenvuelve permitiéndole de esta forma mantener una previsión frente a cambios.

PREGUNTA 20:

¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica

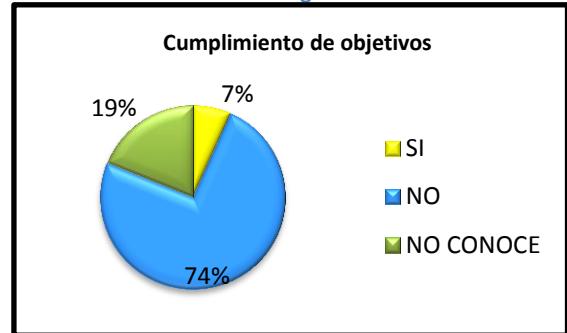
Tabla 30 Pregunta # 20

Cumplimiento de objetivos

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	6	7%
2	NO	67	74%
3	NO CONOCE	17	19%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 45 Pregunta # 20



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: el 74% da a conocer que no se realiza una verificación del cumplimiento de objetivos, el 19% no conoce y el 7% da una respuesta positiva.

- **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta llevada a cabo en INDUPAC se puede concluir que el personal en su mayoría considera que no se verifica el cumplimiento de los objetivos con 67 respuestas, por otro lado 17 colaboradores dan a conocer que no conocen si le lleva una verificación y 6 personas dan una respuesta afirmativa. De lo antes mencionado se puede concluir que en primer lugar el personal no siente una verificación permanente del cumplimiento de objetivos puesto que se les indica la meta a determinadas personas y además hay turnos rotativos y de velada, por tal razón no se verifica totalmente que se cumplan metas u objetivos planteados, en segundo lugar se puede decir que el personal desconoce de objetivos estratégicos y operativos por la falta de socialización y en tercer lugar se puede decir que las respuestas afirmativas corresponden a los supervisores que consideran que si se verifican cumplimientos de objetivos de forma parcial .

PREGUNTA 21:

¿La empresa realiza controles preventivos a fin de evitar la ocurrencia de actividades peligrosas?

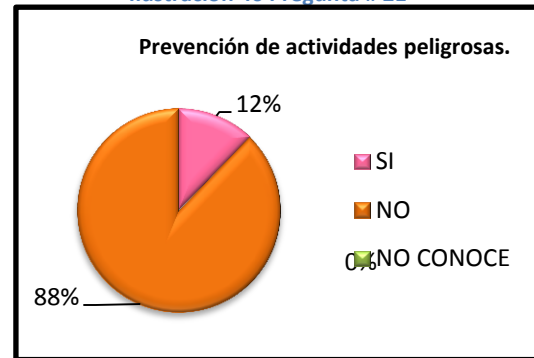
Tabla 31 Pregunta # 21

Prevención de actividades peligrosas

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	11	12%
2	NO	79	88%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 46 Pregunta # 21



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: el 88% da a conocer que no se realizan controles preventivos para evitar la ocurrencia de actividades peligrosas, y un 11% da una respuesta positiva.

- **INTERPRETACIÓN**

Una vez que se ha llevado cabo la encuesta en INDUPAC se puede concluir que 79 personas dan una respuesta negativa mientras que 11 colaboradores dan una respuesta positiva, rescatando así que la empresa no realiza controles preventivos para evitar riesgos de tipo administrativo pero por otro lado en el mes de junio se llevó a cabo una socialización de los riesgos en seguridad y salud a los que están sujetos todos los trabajadores en la diversas áreas.

PREGUNTA 22:

¿Existe una comunicación en todos los niveles dentro de la organización?

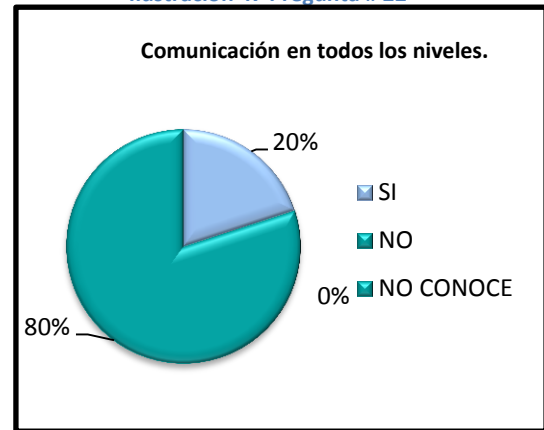
Tabla 32 Pregunta # 22

Comunicación en todos los niveles

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	18	20%
2	NO	72	80%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 47 Pregunta # 22



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se han obtenido los siguientes resultados: el 80% da a conocer que no existe una comunicación en todos los niveles, y un 20% da una respuesta positiva.

- **INTERPRETACIÓN**

De los resultados obtenidos en la encuesta llevada a cabo en INDUPAC se puede concluir que 72 personas dan una respuesta negativa y 18 colaboradores una respuesta positiva, rescatando así que dentro de la empresa no hay una comunicación efectiva entre todos los niveles pues él era operativa recibe información reducida o a su vez solo se informa a determinadas personas lo que no ocurre en el área administrativa donde la comunicación es más fluida.

PREGUNTA 23:

¿Las máximas autoridades supervisan constantemente las actividades que se llevan a cabo en la empresa?

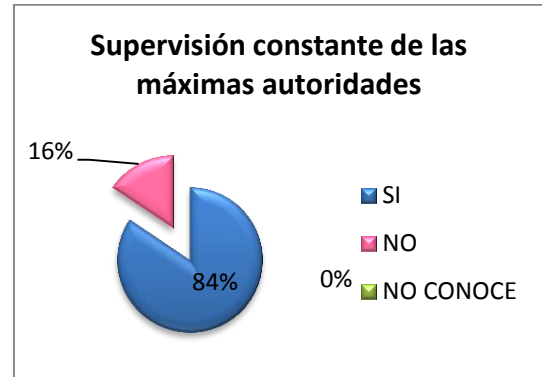
Tabla 33 Pregunta # 23

Supervisión de las máximas autoridades

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	76	84%
2	NO	14	16%
3	NO CONOCE	0	0%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 48 Pregunta # 23



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se ha podido determinar que el 84% manifiesta que si existe una supervisión constante de las máximas autoridades contra un 16% que dice conocer que no existe una supervisión permanente.

- **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta antes mencionada se puede concluir que en el área operativa el personal se siente supervisado por sus principales, mientras que en el área administrativa se manifiesta que existe una supervisión pero no es constante más bien ésta se lleva a cabo de forma esporádica o a su vez la supervisión solo está en manos del encargado principal de cada área, pero sobre ellos no existe una autoridad superior que lleve una inspección en todos los niveles.

PREGUNTA 24:

¿La empresa recientemente ha efectuado Auditorías de Gestión?

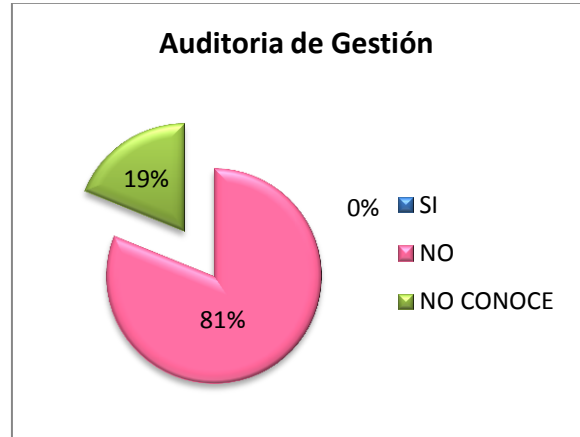
Tabla 34 Pregunta # 24

Auditoría De Gestión

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
2	NO	73	81%
3	NO CONOCE	17	19%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 49 Pregunta # 24



Fuente: Elaboración propia.

- **ANÁLISIS**

Del 100% de personas encuestadas en el área operativa y administrativa de INDUPAC se ha podido determinar que el 81% manifiesta que no se ha realizado una Auditoría de Gestión en INDUPAC contra un 19% que desconoce del tema.

- **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta antes mencionada se puede concluir que en la empresa no se ha realizado una Auditoría de Gestión puesto que la empresa únicamente cumple con la auditoría externa que la Superintendencia de Compañías solicita de forma anual.

4.2. Verificación de hipótesis

Según los autores FREUD, MILLER & MILLER (2000 : 386) en su libro Estadística Matemática con Aplicaciones, la prueba de la hipótesis estadística es :

La aplicación de un conjunto explícito de reglas para decidir si aceptamos la hipótesis nula o la rechazamos en favor de la hipótesis alternativa. Para tomar una decisión, generara datos muestrales por medio de un experimento y después calculara el valor de una estadística de prueba, que dirá que acción tomar para cada resultado posible del espacio muestral. El procedimiento de prueba, por consiguiente, divide los valores posibles de la estadística de prueba en dos subconjuntos: una región de aceptación para H_0 y una región de rechazo para H_0^c

Para la presente investigación se utilizará el estadístico de prueba chi cuadrado basado en las preguntas 17 y 20 del cuestionario empleado a una muestra de 90 trabajadores de INDUPAC.

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

La inadecuada Gestión de Riesgos Administrativos en las áreas misionales incide en el cumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

- **Variable independiente:** Inadecuada Gestión de Riesgos Administrativos.
- **Variable dependiente:** Cumplimiento de objetivos.

4.2.1.1. Modelo lógico

- **Ho:** La inadecuada gestión de riesgos administrativos en las áreas misionales NO incide en el cumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

- **Hi:** La inadecuada gestión de riesgos administrativos en las áreas misionales incide en el cumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

4.2.1.2. Modelo matemático

$$H_0: X_1 = X_2$$


$$H_1: X_1 \neq X_2$$

4.2.2. Modelo estadístico

Según HERNANDEZ (2006:185) El chi cuadrado sirve para: “Determinar el grado de dependencia entre dos variables categóricas. La distribución del chi cuadrado es una de las distribuciones más usadas en la estadística aplicada”.

Para la presente investigación se usará el chi cuadrado basado en dos preguntas realizadas en la encuesta llevada a cabo en INDUPAC, las mismas que corresponden a las dos variables de la investigación.

Se usará la siguiente fórmula:



$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

χ^2 = valor estadístico de chi cuadrada.

O_i = frecuencia observada.

E_i = frecuencia esperada.

A continuación se detalla el cuadro de frecuencias, observadas. Las que se han obtenido luego de recoger información y tabularlas, las frecuencias esperadas se calculan a partir de las frecuencias observadas, las preguntas 17 y 20 se han tomado como referencia para el cruce de variables para así poder aplicar esta prueba.

PREGUNTA 17:

¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?

Tabla 35 Pregunta # 17

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	12	13%
2	NO	76	85%
3	NO CONOCE	2	2%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

PREGUNTA 20:

¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica?

Tabla 36 Pregunta # 20

Nº	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	6	7%
2	NO	67	74%
3	NO CONOCE	17	19%
TOTAL		90	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.1. Combinación de Frecuencias

La combinación de frecuencias que se realiza en el presente trabajo investigativo, fue obtenida del análisis efectuado con las preguntas 17 y 20 que se detallan en la página anterior y que fueron desarrolladas por el personal de INDUPAC en la encuesta.

Tabla 37 Combinación de frecuencias

FRECUENCIAS OBSERVADAS

VI ¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?	P 20	VD ¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica?			
		SI	NO	NO CONOCE	TOTAL
P 17					
SI		0	9	3	12
NO		6	53	17	76
NO CONOCE		0	0	2	2
SUMAS		6	62	22	90

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 98% y un margen de error del 2%.

4.2.2.3. Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno, así:



$$GI = (F-1) (C-1)$$

En donde:

GI = Grados de Libertad

C = Columnas de la tabla

F = Filas de la tabla

Desarrollo:

$$GI = (3-1) (3-1)$$

$$GI = (2) (2)$$

$$GI = 4$$

Entonces tenemos que $GI = 4$; y el nivel de significancia es 0,02; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 11.668; por lo tanto:

$$X2 = \text{crítico} = 11.668 (X2)$$

4.2.2.4. *Cálculo matemático*

Tabla 38 Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS

VI ¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?	P 20	VD ¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica?			
		SI	NO	NO CONOCE	TOTAL
P 17					
SI		0	9	3	12
NO		6	53	17	76
NO CONOCE		0	0	2	2
SUMAS		6	62	22	90

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39 Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS

VI ¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?	P 20	VD ¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica?			
		SI	NO	NO CONOCE	TOTAL
P 17					
SI		0,8000	8,2667	2,9333	12
NO		5,0667	52,3556	18,5778	76
NO CONOCE		0,1333	1,3778	0,4889	2
SUMAS		6	62	22	90

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de las frecuencias esperadas

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se toma en consideración los totales de las filas y de las columnas, de las frecuencias observadas, es decir de los resultados obtenidos.

Con los totales de las filas y columnas de las frecuencias observadas, se obtienen las frecuencias esperadas para cada respuesta, a través de la multiplicación del total de la fila por la columna dividido para el total de personas encuestadas, como se muestra a continuación:

Tabla 40 Cálculo de las frecuencias esperadas

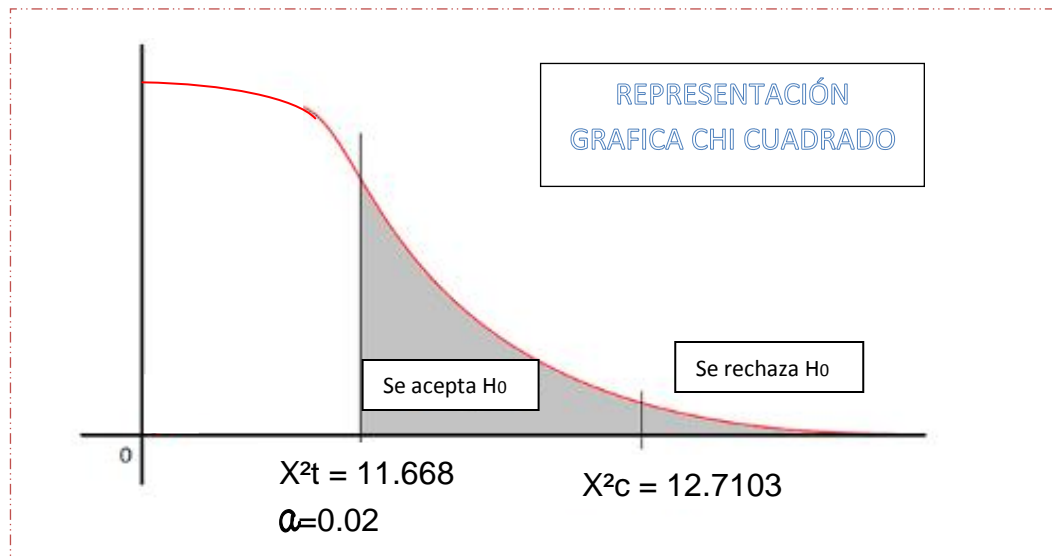
		CÁLCULO FRECUENCIAS ESPERADAS				
		VD ¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica?				
VI ¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?	P 20	SI	NO	NO CONOCE	TOTAL	
	P 17					
	SI	$= (6 \cdot 12) / 90$	$= (62 \cdot 12) / 90$	$= (22 \cdot 12) / 90$	12	
	NO	$= (6 \cdot 76) / 90$	$= (62 \cdot 76) / 90$	$= (22 \cdot 76) / 90$	76	
	NO CONOCE	$= (6 \cdot 2) / 90$	$= (62 \cdot 2) / 90$	$= (22 \cdot 12) / 92$	2	
SUMAS		6	62	22	90	

Tabla 41 Chi cuadrado calculado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
0	0,8000	-0,8000	0,6400	0,8000
6	5,0667	0,9333	0,8711	0,1719
0	0,1333	-0,1333	0,0178	0,1333
9	8,2667	0,7333	0,5378	0,0651
43	52,3556	-9,3556	87,5264	1,6718
0	1,3778	-1,3778	1,8983	1,3778
3	2,9333	0,0667	0,0044	0,0015
27	18,5778	8,4222	70,9338	3,8182
2	0,4889	1,5111	2,2835	4,6707
CHI CUADRADO				12,7103

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 50 Representación gráfica del chi cuadrado



Fuente: Elaboración propia.

El valor de $X^2_c = 12.7103 > X^2_t = 11.668$ y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), es decir: La inadecuada gestión de riesgos administrativos en las áreas misionales es la principal causa que conlleve a obtener un incumplimiento de objetivos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.

- En INDUPAC el 37% de los trabajadores dieron a conocer que no existe un código de ética dentro de la institución, donde se detallen los valores y la línea de comportamiento a seguir por cada uno de los colaboradores, contra un 63% que desconoce de su existencia.
- En INDUPAC existen sanciones para los trabajadores en caso que se viole alguna norma establecida por los superiores.
- En INDUPAC la socialización de objetivos y metas para cada área de la empresa es deficiente con un 83% de desconocimiento, debido a que gran parte del personal ignora del tema a causa de una comunicación reducida a un grupo de colaboradores.
- En INDUPAC el 60% de los trabajadores desconocen de la participación activa de las máximas autoridades en el establecimiento de políticas y objetivos, seguido de un 38% que da una respuesta afirmativa y un 2% que da una respuesta negativa.
- La empresa no cuenta con una planificación estratégica formal y actualizada, y así se lo menciona en la encuesta llevada a cabo, con un porcentaje del 17%, contra un 83% que desconoce el tema.
- En INDUPAC el 92% de los encuestados, afirman que las autoridades si brindan atención oportuna ante la presencia de aspectos relevantes que afecten a la misma, contra un 8% que da una respuesta negativa.
- La empresa no entrega a sus trabajadores una documentación por escrito donde se indique las actividades que tiene bajo su responsabilidad y el plazo en el cual deberán llevarse a cabo y esto se demuestra en la

encuesta llevada a cabo, con una respuesta negativa del 100% de trabajadores.

- La empresa no cuenta con un organigrama de funciones bien estructurado y así se demuestra en la encuesta llevada cabo con un 50%, por otro lado un 36% da una respuesta afirmativa y un 14% no conoce de su existencia.
- Dentro de INDUPAC los empleados en un 64% dan a conocer que sus responsabilidades no han sido asignadas en forma correcta, contra un 36% que afirma lo contrario.
- INDUPAC posee objetivos y metas poco estructurados que se han realizados únicamente con datos históricos y por lo tanto se desconocen entre los empleados.
- En INDUPAC el 57% del personal afirma que el departamento de talento humano no está debidamente estructurado.
- El personal de INDUPAC en su mayoría desconoce si los objetivos planteados por la empresa abarcan todos los entornos en los que se desenvuelve la misma.
- Dentro de INDUPAC EL 94% de los trabajadores desconocen acerca de la misión de la empresa.
- En INDUPAC no se les menciona a los trabajadores que deben cumplir una meta o estándar por la actividad en la que se desenvuelven.
- INDUPAC se encuentra analizando constantemente los factores internos y externos que envuelven su gestión.
- En INDUPAC el 52% de los empleados desconocen del uso de datos contables y financieros para la preparación de índices.
- INDUPAC no realiza una evaluación de la gestión de riesgos administrativos y así lo respalda el 85% tabulado en las encuestas.
- En INDUPAC el 59% de los colaboradores, no conocen si se mide el rendimiento individual a través de índices.

- La empresa según la encuesta llevada a cabo, se podría decir que se encuentra en condiciones de adaptarse a cambios internos y externos, pues hay que considerar que el producto que fabrica la empresa debe ajustarse a las tendencias y gustos de los clientes.
- La empresa no controla el cumplimiento de objetivos y metas y un 74% de los trabajadores de la empresa lo dieron a conocer en la encuesta llevada a cabo en INDUPAC.
- En INDUPAC no se realizan controles preventivos que ayuden a evitar la ocurrencia de actividades peligrosas.
- La comunicación entre las distintas áreas de INDUPAC no es la adecuada y es así como el 80% de los trabajadores lo da a conocer.
- En INDUPAC existe una supervisión constante para cada una de las actividades que se llevan a cabo.
- INDUPAC no ha realizado una Auditoria de Gestión y así lo respalda el 81% tabulado en las encuestas.

5.2. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda crear e implantar en INDUPAC normas internas más específicas encaminadas a cada área pues el reglamento interno y reglamento de seguridad y salud que posee la empresa se maneja en términos generales y por la cantidad de recursos monetarios, físicos y humanos se requiere de criterios de control concretos enfocados al mejoramiento continuo.
- Se recomienda a INDUPAC mejorar la comunicación en todas las áreas de la empresa, implementando reuniones o conferencias donde se den a conocer la misión, visión, objetivos y metas que se desean alcanzar en un plazo determinado, con el fin de desarrollar en los colaboradores el espíritu de trabajo en equipo.
- Se recomienda a INDUPAC mejorar las relaciones superiores subordinados con el fin de crear un ambiente más propicio donde todos los colaboradores conozcan de temas puntuales e importantes de la organización.
- Se recomienda a INDUPAC desarrollar una planificación tanto estratégica como operativa, con el fin de implementar una misión, visión y objetivos estratégicos y operativos enmarcados en la realidad propia de la empresa con el fin de mejorar la gestión administrativa.
- Se recomienda a INDUPAC, por lo menos dos veces al año, dar a conocer a sus trabajadores las actividades que debe llevar a cabo y el plazo en el que normalmente deben efectuarse, con el fin de desarrollar en los colaboradores el ánimo de compromiso.
- Se recomienda a INDUPAC elaborar un organigrama de funciones bien estructurado y además socializar con todos los colaboradores con el fin de que exista un conocimiento más profundo de sus responsabilidades y de los niveles superiores a los cuales están sujetos.

- Se recomienda al departamento de Recursos Humanos, previo a la asignación de funciones analizar de forma más detenida las aptitudes del personal que ingresa, con el fin de explotar de mejor forma las habilidades y desarrollar un ambiente más propicio.
- Se recomienda a INDUPAC plantear objetivos y metas más estructurados basados en condiciones teóricas que faciliten un mejor alcance y con ello se obtengan mejores resultados.
- Se recomienda a INDUPAC indicar a los trabajadores las metas o estándares, que deben cumplir en cada labor, con el fin de alcanzar de forma más precisa los objetivos planteados.
- Se recomienda evaluar la gestión empresarial mediante la aplicación de indicadores de forma mensual, trimestral o semestral, para de esta manera tener una visión más amplia de los resultados y niveles de cumplimiento que a su vez permitan tomar decisiones de forma oportuna.
- Se recomienda controlar de forma mensual o trimestral los objetivos empresariales con el fin de conocer el avance o alcance de los mismos.
- Se recomienda llevar un control más efectivo en cada una de las áreas de la empresa, con el fin de reducir la presencia de actividades peligrosas que puedan afectar a la integridad de los trabajadores, así como a la gestión de la empresa.
- Se recomienda implantar un sistema de comunicación más efectivo capaz de llegar a todos los niveles, con el fin de que el personal conozca la situación en la que se encuentra la empresa y además que se tengan claros ciertos parámetros como misión, visión, valores, objetivos.
- Se recomienda a INDUPAC evaluar la gestión de riesgos al menos una vez al año, a través de una Auditoría de Gestión con el fin de poder determinar condiciones negativas que afecten a la empresa y de esta manera tomar acciones preventivas o correctivas y por otro lado tener un mayor control del cumplimiento de objetivos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.

6.1.1. Título.

La Auditoría de Gestión a las áreas misionales en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato

6.1.2. Institución Ejecutoria

Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., dedicada a la producción y comercialización de cuadernos y material de escritorio.

6.1.3. Beneficiarios.

- La empresa.
- Los socios.
- Los clientes.
- Los proveedores
- Los empleados.

La ejecución de una Auditoría de Gestión en INDUPAC contribuiría con un análisis de la gestión de cada una de las áreas misionales para determinar riesgos y establecer recomendaciones que permitan reducirlos y así no afecten a la gestión administrativa.

6.1.4. Ubicación.

Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. está ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, parroquia La Merced, barrio Cashapamba, calle Pasteur 10-26 y Grecia, frente al centro agrícola.

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución es de 6 meses.

6.1.6. Equipo técnico responsable

- El gerente.
- Los encargados principales de los departamentos.
- El personal administrativo.
- El personal operativo.
- La investigadora.

6.1.7. Costo estimado

Tabla 42 Costo estimado de la propuesta

Fase de planificación y estudio preliminar	Archivo permanente de la auditoría	100,00
Fase de ejecución	Archivo corriente de la auditoría	300,00
Fase de informe	Informe	50,00

Fase de Seguimiento	Plan de implementación y seguimiento	50,00
	Tablero de indicadores	100,00
TOTAL		600,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

La investigación llevada a cabo en INDUPAC a través de los cuestionarios realizados del 19 al 30 de mayo de 2014 da como resultado que la empresa no mide el cumplimiento de objetivos y no evalúa la gestión de riesgos administrativos.

INDUPAC actualmente no realiza evaluaciones de gestión de riesgos y por tal razón no conoce de los riesgos a los que está sujeta, o de aquellos que la podrían afectarla en un futuro, provocando así que los principales funcionarios de la empresa tengan un conocimiento parcial de la situación, que atraviesa la organización. Además la empresa no conoce de las áreas misionales ya que dentro de INDUPAC se trata como un todo a los diferentes departamentos, dejando de lado la jerarquía que tienen unos sobre otros así como la cantidad de trabajo que se acumulan en cada área.

Por otro lado la empresa posee objetivos para el área de producción pero estos son desconocidos por la mayor parte de los trabajadores y se podría decir que la causa principal es la metodología que se usa para el establecimiento de los mismos. Y como resultado de la construcción empírica de objetivos resulta muy complicado efectuar controles o procedimientos que permitan verificar su cumplimiento. Y efectivamente según la encuesta

llevada a cabo en INDUPAC la empresa no realiza una inspección de cumplimiento.

Ante la realidad encontrada en INDUPAC se puede concluir que la ejecución de una Auditoría de Gestión a las áreas misionales sería de mucha utilidad, pues permitiría determinar que está sucediendo con la empresa, los posibles riesgos que la estarían afectando o que la podrían afectar.

6.3. Justificación.

Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. – INDUPAC con la preparación de la Auditoría de Gestión tiene una visión más amplia acerca de cómo se está llevado a cabo cada una de las actividades de las áreas misionales.

La Auditoría de Gestión es un examen que en primer lugar analiza la empresa en todos sus entornos, tanto internos como externos, con el fin de conocerla a profundidad y poder determinar: las áreas misionales, la confianza y el riesgo de los componentes del Control Interno ERM, con el fin de establecer la estructura y como se ha manejado la empresa. En segundo lugar se presenta la ejecución propia de la auditoría lo cual permite a la investigadora y por medio ella a la empresa conocer el cumplimiento de cada una de las actividades que se llevan a cabo, con el propósito de determinar la causas y consecuencias que llevaron a tal incumplimiento y así fijar áreas críticas que requieren mayor atención.

Después de llevarse a cabo la ejecución de la auditoría, en tercer lugar está el informe donde se resumen cada una de las condiciones encontradas en la evaluación, lo cual permite a la empresa conocer las recomendaciones que se propone y con ello tomar decisiones que favorezcan a un mejor desempeño de la gestión administrativa de los recursos. Y como punto final dentro de la auditoría de gestión se propone un plan de seguimiento para que las máximas autoridades puedan determinar responsabilidades y

conjunto a ello se propone indicadores basados en puntos de control hallados en el proceso de auditoría, los mismos que se presentaran en un tablero de indicadores donde se pueda medir el cumplimiento de los objetivos y pueda ser fácilmente modificado para años posteriores. .

De lo cual se puede concluir, que con al presente investigación la empresa posee una alternativa en sus manos para encaminar a la organización hacia un mejoramiento continuo, evitando así riesgos que la afecten administrativamente.

La adecuada aplicación de la propuesta mencionada permitirá a INDUPAC establecer controles más efectivos y ayudará a tomar acciones correctivas o preventivas ante los riesgos, pues hay que considerar que si éstos no son examinados a tiempo, podrían generar problemas futuros, y lo que se busca con la presente propuesta es evitarlos, con la correcta aplicación de las recomendaciones que se brinda a través de la investigación. Además con la Auditoría de Gestión se mejoraría la gestión administrativa, pues los resultados de los estados financieros dependen mucho de cómo se han llevado a cabo a cada una de sus actividades, es decir, guardan una relación directamente proporcional, si la gestión administrativa no es correcta, las cifras presentarán desequilibrios, es por esta razón que si se busca una mejora continua, se debe iniciar por la raíz de la problemática.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

- Establecer una Auditoría de Gestión a las áreas misionales con el fin de evaluar las actividades de cada proceso y de esta manera contribuir con recomendaciones que ayuden a mejorar la gestión de recursos en Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.

6.4.1. Específicos

- Conocer a la empresa de forma interna y externa través del estudio preliminar, con el fin de realizar un examen profundo al entorno en el que se desenvuelve.
- Realizar la Auditoría de Gestión, para evaluar a los tres procesos de las áreas misionales y así determinar qué actividades no se están cumpliendo de forma correcta.
- Realizar el informe final de la Auditoría de Gestión, con el fin de dar a conocer a INDUPAC las conclusiones y recomendaciones que fueron encontradas durante el proceso de la auditoría.
- Establecer el plan de seguimiento y evaluación para la Auditoría de Gestión con el propósito de proporcionar a la empresa una herramienta que permita mejorar el control y cumplimiento de las actividades de los procesos misionales.

6.5. Análisis de factibilidad.

La propuesta guarda estrecha relación con el mejoramiento de la Gestión Administrativa, pues con la misma se brindará a la empresa una herramienta que le permita conocer de forma profunda y precisa la situación actual, y a la vez contribuye con recomendaciones e indicadores que permitan mejorar la administración y control de los recursos.

6.5.1. Factibilidad Legal.

INDUPAC cumple con todas las normativas que sus organismos de control así lo especifiquen como lo es el reglamento interno y el reglamento de seguridad y salud, de igual forma presenta sus estados financieros de acuerdo a las NIIF conjuntamente con la auditoría externa que la

Superintendencia de Compañías lo manda, pero para mejorar su gestión administrativa requiere de una Auditoría de Gestión que le ayude a determinar puntos críticos en los que hay que tomar decisiones, para evitar efectos posteriores, por ello la implementación de una Auditoría de Gestión no tiene ninguna limitación, pues contribuye como un cambio positivo y de mejora continua, en beneficio de cada uno de los colaboradores de la entidad y como punto de referencia para la toma de decisiones.

6.5.2. Factibilidad Técnica

El gerente general y los encargados principales de cada departamento se encuentran en condiciones de dar cumplimiento y seguimiento a la auditoría de gestión basados en las recomendaciones y en el plan de seguimiento que planteará en la presente propuesta.

6.5.3. Factibilidad Tecnológica

INDUPAC cuenta con el equipo tecnológico adecuado y suficiente para llevar a cabo la implantación y seguimiento de la propuesta planteada. Además la empresa cuenta con un nivel de tecnología alto en lo que se refiere al área de producción, comercialización y adquisición es por esta razón que con la auditoría de gestión se pulirían ciertos aspectos que no se estén llevando de forma efectiva, se establecería un control eficiente y se buscaría reducir los riesgos a niveles mínimos o aceptables.

6.5.4. Económica.

INDUPAC es una institución que obtiene ingresos altos por lo tanto una auditoría de gestión en la que se evalúen de riesgos contribuiría de forma efectiva al alcance positivo de metas y objetivos, y la inversión para su realización sería fácilmente recuperada con su aplicación efectiva, pues con el cumplimiento de objetivos, la reducción de riesgos e indicadores, la gestión mejoraría substancialmente.

6.6. Fundamentación Teórica

6.6.1. Auditoría de Gestión

CUELLAR (2014) en su publicación establece que: El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”.

Sin embargo el autor antes mencionado Guillermo Cuellar presenta su propia definición de Auditoría de Gestión, la cual expresa lo siguiente:

“El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.”

Por otro lado según una investigación realizada en la Universidad de Barcelona varios autores definen a la Auditoría de gestión como:

“Una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma”. (REDONDO, LLOPART & DURÁN, 1996: 02)

Y finalmente tenemos otra definición de Auditoría de Gestión la misma que establece que:

“Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia”. (PORTAL EDUCATIVO DE LAS AMÉRICAS, 2013:02)

De las definiciones antes mencionadas se puede rescatar que la Auditoría de Gestión busca determinar cómo se encuentra el control interno y la gestión propia de las empresas, analizando los recursos humanos y materiales que intervienen, con el fin de brindar recomendaciones que ayuden a mejorar, reajustar o eliminar aspectos que no estén bien cimentados y de los cuales no se esté obteniendo resultados satisfactorios. Este tipo de auditoría tiene como finalidad, contribuir con la toma de mejores decisiones a fin de que éstas favorezcan a las empresas.

2.4.1.1.1. *Objetivos de la Auditoría de Gestión*

Ilustración 51 *Objetivos de la Auditoría de Gestión*



El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios

La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Fuente: Elaboración propia a partir de CUELLAR (2014)

Como lo menciona el autor CUELLAR (2014) la Auditoría de Gestión lleva cabo una investigación que apunta a un estudio profundo de posibles deficiencias que puedan ser potenciales dificultades, sea que ya estén presentes dentro de una empresa o que puedan suceder en un futuro, según el autor las causas de las dificultades son : “Las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización”.

En las empresas generalmente la falta de vigilancia hace que la situación se torne cada vez más complicada, rescatando así lo que menciona el autor CUELLAR (2014) “Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semeja a las enfermedades crónicas”.

Por otro lado el mismo autor expresa que después de haber realizado un análisis de la situación, el auditor podrá dar soluciones que sean factibles con el fin de mejorar los aspectos negativos encontrados, por otro lado también expresa que:

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Es decir la Auditoría de Gestión revisa de forma profunda todas las áreas de la empresa, para de esta manera poder determinar el grado de cumplimiento y eficiencia de cada una.

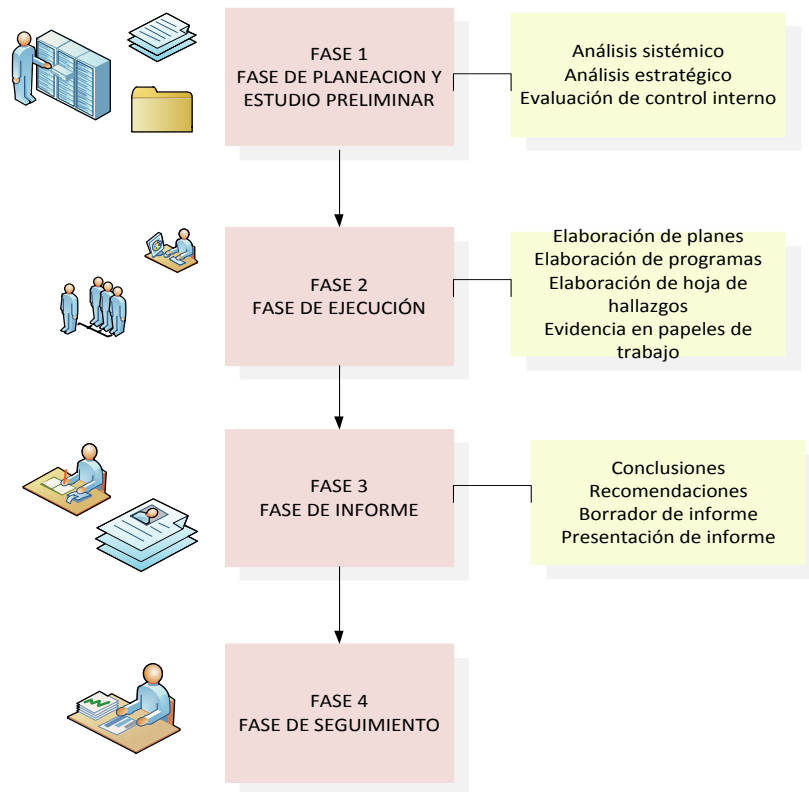
De lo cual se puede concluir que este examen será llevado a cabo en INDUPAC con el fin de emitir un informe con conclusiones y recomendaciones acerca de las condiciones encontradas. Este examen se

encargara de analizar los objetivos que tiene la empresa, que tan eficientes son, si han sido cumplidos y el uso que se le ha dado a los recursos. Con la Auditoría de Gestión se evaluará la eficiencia, la eficacia y la calidad de los productos que son producidos y comercializados por la empresa.

6.6.1.1. Fases de la Auditoría de Gestión

Cada una de las fases de auditoría que se muestran a continuación en la Ilustración 52 se explicará de forma más explícita del punto 6.6.1.1.1. al punto 6.6.1.1.4.

Ilustración 52 Fases de la Auditoría de Gestión



Fuente: Elaboración propia

En la presente investigación se realizarán todas las fases de la auditoría con el fin de conocer las áreas donde hay mayor riesgo para de esta manera, determinar conclusiones y recomendaciones una vez finalizada la auditoría.

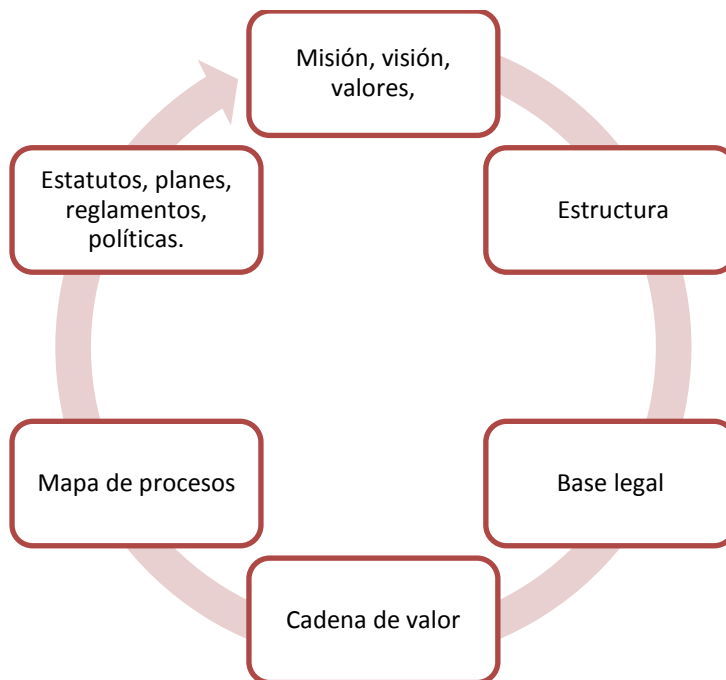
6.6.1.1.1. Fase de planeación y estudio preliminar

- **Diagnóstico y planificación preliminar**

En esta etapa de la auditoría se realiza el conocimiento de toda la entidad, se determina cuáles son los procedimientos a emplearse, se recaba todos los documentos legales o técnicos con los que se guía a la empresa, se determinan las áreas misionales y materialidad. La planeación y estudio preliminar cumple con algunos subprocesos a llevarse a cabo y son:

- **Conocimiento integral de la organización**

Ilustración 53 Conocimiento integral de la organización



Fuente: Elaboración propia

- **Evaluación sistémica y estratégica**

Con la información recaba durante el proceso de conocimiento integral de la organización se efectuaría la evaluación sistémica y estratégica que se integraría al archivo corriente de la auditoría.

- **Evaluación de control interno**

La evaluación de control interno dentro de la empresa se llevará a cabo a través de cuestionarios a cada uno de los ocho componentes del COSO ERM y a sus correspondientes factores y los mismos son:

- **Ambiente interno de control**

A continuación se presentan en la Ilustración 54 y tabla 43 los factores del ambiente interno de control, que constituye el primer componente del CORRE, con sus correspondientes características.

Ilustración 54 Factores del Ambiente Interno de Control



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 20)

Tabla 43 Características de los Factores del Ambiente Interno de Control

<p>Integridad y Valores Éticos</p>	<p>*Los códigos formales de conducta corporativa son importantes y sirven de base para un programa eficaz de ética, conflicto de interés, pagos ilegales o inadecuados y acuerdos contra la libre competencia. * Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del público en general</p>
<p>Filosofía y Estilo de</p>	<p>*La filosofía y estilo de la alta dirección se reflejan; entre otros, en los</p>

la Alta Dirección	siguientes aspectos: la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento
Consejo de Administración y Comités	El consejo de administración (junta directiva, directorio u otras denominaciones) de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes.
Estructura Organizativa	La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.
Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada.
Gestión del Capital Humano	*El recurso más importante en cualquier organización pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso. *El proceso técnico definido para la administración del recurso humano parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.
Responsabilidad y Transparencia	*Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 20-30)

- **Establecimiento de objetivos**

En la Ilustración 54 y tabla 44 que se presenta a continuación, se muestran los factores del establecimiento de objetivos, con sus características.

Ilustración 55 Factores del Establecimiento de Objetivos



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 31)

Tabla 44 Características de los Factores del Establecimiento de Objetivos

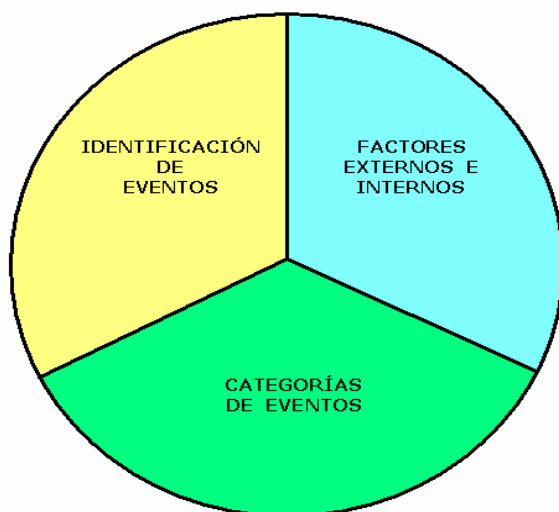
Objetivos Estratégicos	*Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.
Objetivos Específicos	*Los objetivos estratégicos de la empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a las diversas actividades.
Relación entre objetivos y componentes del CORRE	Se destaca que el logro de los objetivos estratégicos y operativos, pueden estar sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la organización, lo que obliga a establecer mecanismos para que la dirección y el consejo de administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente sobre estos eventos.
Consecución de Objetivos	El Consejo de Administración y todos los niveles de la organización, asumen la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficiencia y honestidad.
Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	“El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura”.

Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 31-39)

- **Identificación de eventos**

En la ilustración y tabla (Ilustración 56, tabla 45) que se presentan a continuación se muestran los factores del tercer componente del CORRE denominado Identificación de eventos y sus características.

Ilustración 56 Factores de la Identificación de Eventos



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 41)

Tabla 45 Características de los Factores de la Identificación de Eventos

Factores Externos e Internos	* Son muchos los factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos.
Identificación de Eventos	La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo.
Categorías de Eventos	* Se desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categorías, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 41-47)

- **Evaluación de los riesgos**

La evaluación de riesgos comprende el cuarto componente del CORRE, y en la ilustración 57 y tabla 46 se detalla cada uno de los factores con sus características correspondientes.

Ilustración 57 Factores de la Evaluación de los Riesgos



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 48)

Tabla 46 Características de los Factores de la Evaluación de los Riesgos





Estimación de Probabilidad e Impacto	* La estimación de probabilidades e impactos puede comprender una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo; sin embargo, se destaca el uso de tecnología especializada que facilita el trabajo y permite mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los riesgos
Evaluación de Riesgos	* La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas
Riesgos Originados por los Cambios	* Los cambios generados en el entorno de la organización y en las actividades desarrolladas por las organizaciones hacen que el CORRE establecido no se constituya en la respuesta adecuada para estimular el

	logro de los objetivos con un razonable riesgo de que existan errores e irregularidades.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 49-52)

En esta etapa el riesgo se mide en función de la confianza basándose en el siguiente gráfico

Tabla 47 Niveles de confianza y riesgo

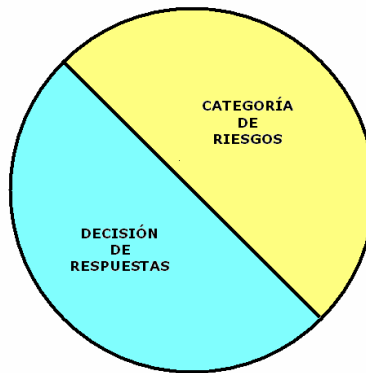
 NIVEL DE CONFIANZA 		
BAJO	MODERADO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
ALTO	MODERADO	BAJO
 NIVEL DE RIESGO 		

Fuente: Elaboración propia

- **Respuesta a los riesgos**

A continuación en la ilustración 58 y tabla 48 se presentan los factores y características del componente respuesta a los riesgos

Ilustración 58 Factores de la Respuesta a los Riesgos



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 53)

Tabla 48 Características de los Factores de la Respuesta a los Riesgos

Categorías de Respuestas	COSO II, establece las siguientes categorías de respuestas: ⇒ Evitar (los riesgos) Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se
---------------------------------	---

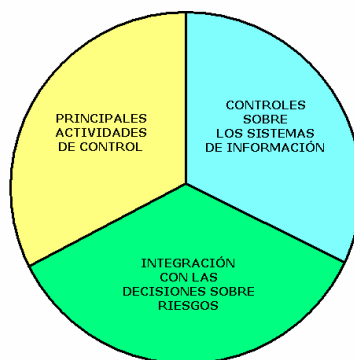
	<p>identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.</p> <p>⇒ Reducir (los riesgos)</p> <p>Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada.</p> <p>⇒ Compartir (los riesgos)</p> <p>La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo.</p> <p>⇒ Aceptar (los riesgos)</p> <p>No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.</p>
Decisión de Respuestas	<p>Según COSO II, para decidir la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:</p> <p>⇒ Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.</p> <p>⇒ Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 53-55)

- **Actividades de control**

El componente del CORRE actividades de control posee 3 factores los mismos que se detallan a continuación en la ilustración 59 y tabla 49.

Ilustración 59 Factores de las Actividades de control



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 57)

Tabla 49 Características de los Factores de las Actividades de Control

Integración con las Decisiones sobre Riesgos	Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección establece actividades de control necesarias para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías
Principales Actividades de	Las actividades de control deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la

Control	organización encargados de ejecutarlos. La política establece lo que debe hacerse y los procedimientos la forma para llevarla a cabo.
Controles sobre los Sistemas de Información	Pueden usarse amplios grupos de actividades de control de los sistemas de información. El primero lo forman los controles generales, que se aplican a muchos de esos sistemas, sino a todos, y ayudan a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente. El segundo son los controles de aplicación, que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso.

Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 57-61)

• Información y comunicación

El séptimo componente del CORRE, información y comunicación posee 6 factores y se muestran a continuación en a ilustración y tabla 60.

Ilustración 60 Factores de la Información v Comunicación



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR. (2006: 63)

Tabla 50 Características de los Factores de las Actividades de Control

Cultura de Información en todos los Niveles	El conocimiento de los resultados de la gestión formalizados en la información de las diferentes unidades y consolidada para uso de la dirección superior en todos los niveles de la empresa, sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades de operación y en forma acumulada los objetivos de la organización.
Herramienta para la Supervisión	La información es una herramienta fundamental para la supervisión aplicada por los niveles directivos superiores e intermedios para apoyar el cumplimiento de los objetivos programados y la generación de acciones que permitan controlar los riesgos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
Sistemas Estratégicos e Integrados	Los sistemas de información a menudo están totalmente integrados en la mayoría de los aspectos de las operaciones. Las transacciones se registran y siguen en tiempo real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma más eficaz para controlar las actividades del negocio.

Confiabilidad de la Información	Siendo este un objetivo de las organizaciones que depende en amplia medida de su liderazgo interno, la identificación de los riesgos en todos los procesos y la respuesta a través de las actividades de control permitirá dotar de confiabilidad a la información en todos los niveles.
Comunicación Interna	La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada por la dirección superior y reforzarla mediante la aplicación real.
Comunicación Externa	Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o producto, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución.

Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 63-69)

- **Supervisión y monitoreo**

A continuación se presenta la ilustración 61 y tabla 61 con los factores y características del componente supervisión y monitoreo.

Ilustración 61 Factores de la Supervisión y Monitoreo



Fuente: Elaborado por el INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR, (2006: 71)

Tabla 51 Características de los Factores de la Supervisión y Monitoreo

Supervisión Permanente	Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo las actividades de supervisión y dan meditada consideración a las implicaciones de la información que reciben.
Evaluación Interna	Además de las supervisión por parte de la administración como parte de los procesos establecidos, las evaluaciones del CORRE ejecutadas por la Auditoría Interna es de fundamental importancia, porque de manera independiente puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos

Evaluación Externa	El diseño del CORRE debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan auditorías de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y los procesos.
---------------------------	--

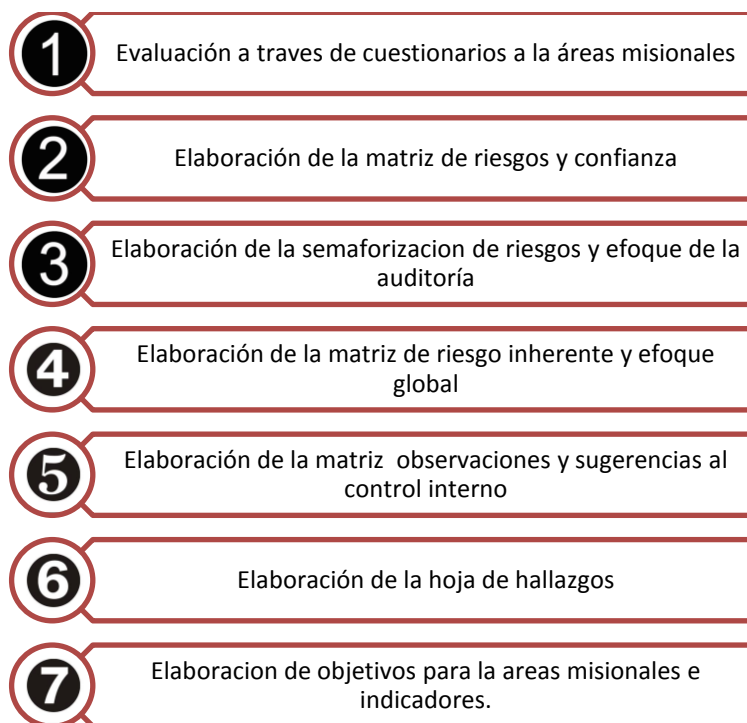
Fuente: Elaboración propia a partir de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR (2006: 71-75)

En función de las características establecidas en las tablas de la 43 a la 51, con respecto los factores de los 8 componentes del CORRE, se realizará un cuestionario en el punto 6.7.1.1.2. denominado “Evaluación de Control Interno” perteneciente al punto 6.7. de la Metodología, donde se integrarán las preguntas, con el fin de evaluar en control interno, así como los niveles de confianza y riesgo por componente y global.

6.6.1.1.2. Fase de ejecución

Esta fase es la parte operativa de la auditoría donde se obtiene la evidencia suficiente y competente para poder emitir un juicio el proceso a llevar a cabo es el siguiente:

Ilustración 62 Proceso de la fase de ejecución



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de ejecución se usaran papeles de trabajo que sustenten las conclusiones a las cuales se llegara el autor BONILLA (2014: 01) define a los papeles de trabajo así: “Son el conjunto de documentos, planillas o cédulas, en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría, los resultados y las pruebas realizadas”.

Por el autor QUEVEDO (2005: 16) define a los papeles de trabajo como: “ Toda la documentación que soporta el trabajo del auditor, la cual puede estar representada físicamente por papeles y/o información en medios magnéticos, los cuales normalmente se clasifican de acuerdo a su fin y uso”. Por lo que podemos concluir que el uso de papeles de trabajo en esta fase de auditoria es de suma importancia pues en base a los mismos se sustentara toda la auditoría. Por otro lado dentro de los papeles de trabajo se presenta la Hoja de Hallazgos y el autor CARTAYA (2013) define al hallazgo así:

La palabra “hallazgo” tiene muchos significados y connotaciones, además transmite una idea diferente a distintas personas. En auditoría: se les emplea en un sentido crítico y se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine mediante procedimientos de auditoría sobre áreas críticas. Surgen de un proceso de comparación entre “lo que debe ser” y “lo que es”. El término hallazgo no abarca las conclusiones del auditor basadas en el análisis del significado e importancia de los hechos y otra información, y las recomendaciones y disposiciones resultantes, es decir, un hallazgo es la base para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones pero éstas no constituyen parte del mismo.

El hallazgo posee atributos que son condición, criterio, causa y efecto, donde se detallan cada uno de los aspectos relevantes que fueron encontrados en el proceso de auditoría a forma de resumen.

6.6.1.1.3. Fase de informe.

El siguiente paso consiste en la elaboración del informe el mismo que contiene los siguientes elementos:

Ilustración 63 Elementos del Informe



Fuente: Elaboración propia

6.6.1.1.4. Fase de seguimiento.

La fase de seguimiento de la auditoría llevada a cabo estará a cargo un encargado de INDUPAC para realizar este trabajo. Y se usaran dos herramientas que es el plan de implementación y seguimiento y un tablero de indicadores.

6.7. Metodología o Modelo Operativo

Tabla 52 Modelo Operativo

FASES	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	EVALUACIÓN
Fase I CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA	Conocer a la empresa de forma interna y externa través de encuestas	Observar y reunir toda la información de la empresa	Elaborar cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Material de oficina • Información de la empresa 	1 Mes	Investigadora Jefes departamentales Gerente	Cuestionarios
Fase II ELABORACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	Realizar la ejecución de la Auditoría de Gestión	Determinar áreas críticas de los procesos misionales	Elaborar el archivo corriente de la Auditoría de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Material de oficina 	1 Mes	Investigadora, Jefes departamentales Gerente Personal operativo	Plan de implementación de recomendaciones
Fase III INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	Realizar el informe final de la Auditoría de Gestión	Unificar en un solo documento las conclusiones y recomendaciones de la auditoría llevada a cabo para entregar a la administración	Construcción del informe definitivo de la Auditoría de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Material de oficina 	1 día	Investigadora	Informe
Fase IV SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	Establecer una metodología para el seguimiento de la Auditoría de Gestión	Determinar el método más idóneo para el seguimiento	Construcción del método del seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Material de oficina 	1 día	Investigadora	Instrumento de seguimiento

FUENTE: ELABORACION PROPIA

PROPUESTA:

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ÁREAS MISIONALES EN INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO.



INDICE DE LA PROPUESTA

Contenido

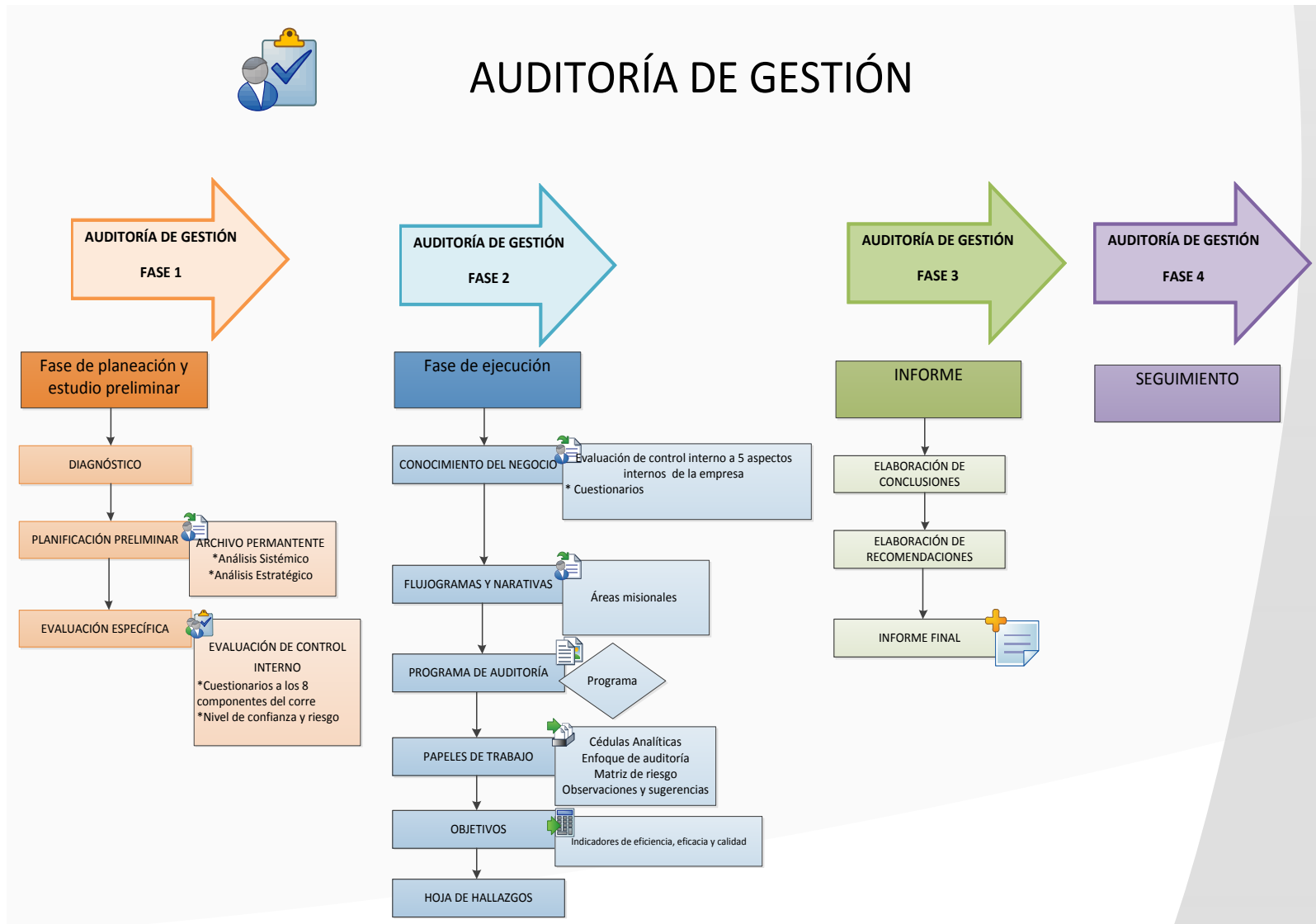
6.7.1. Auditoría de Gestión.....	
6.7.1.1. Fase 1.....	
6.7.1.1.1. Conocimiento general de la empresa.....	
6.7.1.2. Fase 2.....	
6.7.1.2.1. Ejecución de la Auditoría de Gestión.....	
6.7.1.2.1.1. Fase de planeación y estudio preliminar.....	
6.7.1.2.1.1.1. Archivo permanente de la auditoría.....	
6.7.1.2.1.1.2. Evaluación de Control Interno.....	
6.7.1.2.1.2 Fase de ejecución.....	
6.7.1.2.1.2.1. Evaluación de control interno a 5 aspectos internos de la empresa.....	
6.7.1.2.1.2.2. Flujogramas y narrativas procesos misionales.....	
6.7.1.2.1.2.2.1. Flujograma comercialización.....	
6.7.1.2.1.2.2.2. Flujograma producción cuaderno loopy.....	
6.7.1.2.1.2.2.3. Flujograma producción cuaderno grapado y cocido.....	
6.7.1.2.1.2.2.4. Flujograma adquisiciones.....	
6.7.1.2.1.2.3. Papeles de trabajo.....	
6.7.1.2.1.2.3.1. Programa de auditoría.....	
6.7.1.2.1.2.3.2. Ficha de observación proceso de comercialización.....	

6.7.1.2.1.2.3.3.	Lista de verificación
6.7.1.2.1.2.3.4.	Matriz de riesgo inherente y enfoque global.....
6.7.1.2.1.2.3.5.	Matriz de cumplimiento de normativa comercialización
6.7.1.2.1.2.3.6.	Objetivos operacionales e indicadores.....
6.7.1.2.1.2.3.7.	Indicadores, indicios y brechas de los indicadores de comercialización.....
6.7.1.2.1.2.3.8.	Hoja de hallazgos.....
6.7.1.2.1.2.3.9.	Comentarios de Auditoría.....
6.7.1.2.1.2.3.10.	Plan de implementación de recomendaciones.....
6.7.1.2.1.2.3.11.	Programa de Auditoría producción cuaderno loopy académico.....
6.7.1.2.1.2.3.12.	Ficha de observación de la muestra de órdenes de producción.....
6.7.1.2.1.2.3.13.	Lista de verificación del proceso de producción cuaderno loopy académico.....
6.7.1.2.1.2.3.14.	Matriz de riesgo inherente y enfoque global del proceso de producción cuaderno loopy académico.....
6.7.1.2.1.2.3.15.	Matriz de cumplimiento de normativa del proceso de producción cuaderno loopy académico.....
6.7.1.2.1.2.3.16.	Diseño de objetivos operacionales e indicadores proceso de producción cuaderno loopy académico.....
6.7.1.2.1.2.3.18.	Hoja de hallazgos para el proceso de producción cuaderno loopy académico.....
6.7.1.2.1.2.3.19.	Comentarios de auditoría para el proceso de producción cuaderno loopy académico.....

- 6.7.1.2.1.2.3.15. Matriz de cumplimiento de normativa del proceso de producción cuaderno loopy académico.....**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.16. Diseño de objetivos operacionales e indicadores proceso de producción cuaderno loopy académico.....**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.18. Hoja de hallazgos para el proceso de producción cuaderno loopy académico.....**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.19. Comentarios de auditoría para el proceso de producción cuaderno loopy académico.....**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.20. Plan de implementación de recomendaciones para el proceso de producción cuaderno loopy académico.....**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.21. Programa de auditoría para el proceso de adquisición **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.7.1.2.1.2.3.22. Ficha de observación para la muestra de compras del proceso de adquisición**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.23. Lista de verificación para el proceso de adquisición **¡Error! Marcador no definido.**
- 6.7.1.2.1.2.3.24. Matriz de riesgo inherente y enfoque global para el proceso de adquisición.....**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.25. Matriz de cumplimiento de normativa para el proceso de adquisición.....**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.26. Diseño de objetivos operacionales e indicadores para el proceso de adquisición.**¡Error! Marcador no definido**
- 6.7.1.2.1.2.3.27. Indicadores, índices y brechas para el proceso de adquisición.....**¡Error! Marcador no definido.**
- 6.7.1.2.1.2.3.29. Comentarios de auditoría para el proceso de adquisición.**¡Error! Marcador no definido.**

6.7.1.4.1. Plan de implementación y seguimiento.....

Ilustración 64 Fases de la auditoría de gestión



Fuente: Elaboración propia

6.7.1. Auditoría de Gestión

6.7.1.1. Fase 1

6.7.1.1.1. Conocimiento general de la empresa.

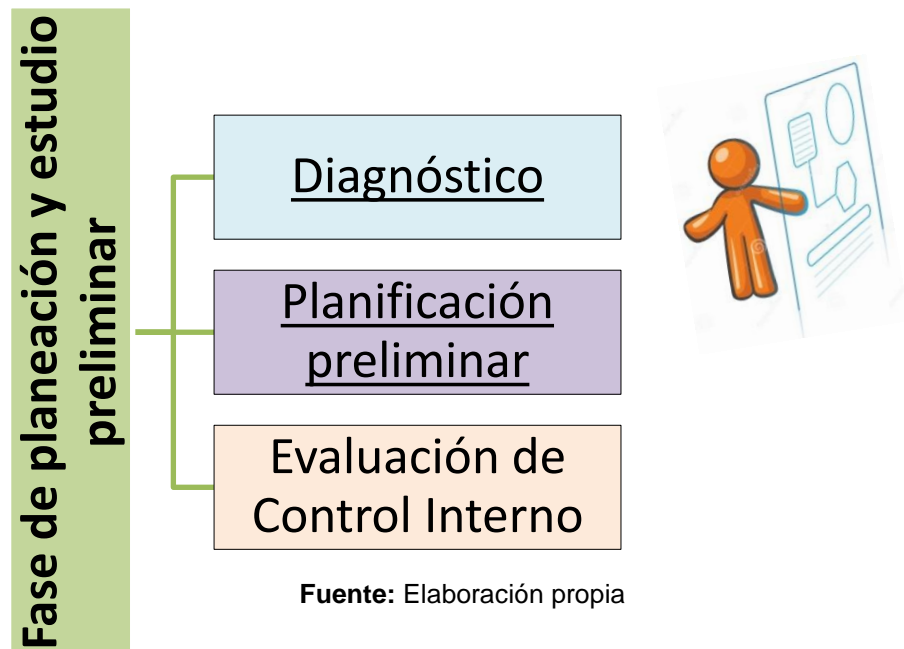
Previo a la elaboración de la auditoría de gestión en el capítulo 4 se llevó a cabo un estudio de la empresa a través de cuestionarios con preguntas concretas que tenían como finalidad conocer la situación de la empresa, en cuanto a la gestión de riesgos, cumplimiento de objetivos y ejecución de una Auditoría de Gestión de lo cual se pudo concluir que la empresa no realizaba ninguno de los tres aspectos antes mencionados, es por esta razón que se verifica la hipótesis y se finiquita que una auditoría de gestión contribuiría de forma significativa en el mejoramiento de la gestión administrativa.

6.7.1.2. Fase 2

6.7.1.2.1. Ejecución de la Auditoría de Gestión

6.7.1.2.1.1. Fase de planeación y estudio preliminar

Ilustración 65 Elementos de la fase de planeación y estudio preliminar



Fuente: Elaboración propia

J&M

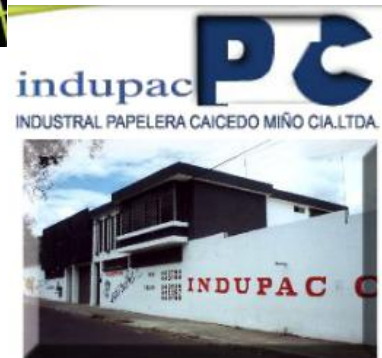
ASOCIADOS

FIRMA DE

AUDITORES

ARCHIVO PERMANENTE

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA



ÍNDICE
ARCHIVO PERMANENTE

AP 1.	INFORMACIÓN GENERAL
AP 1.1	Información general de la empresa y de auditorías efectuadas en la mismas
AP 2	INFORMACIÓN FINANCIERA
AP 2.1	Contabilidad
AP 2.2	Generalidades
AP 3	ORGANIZACIÓN
AP 3.1	Antecedentes de la empresa
AP 3.2	Misión, visión, objetivos e instrumentos reguladores
AP 3.3	Valores y principios institucionales
AP 3.4	Organigrama estructural
AP 3.5	Entidades que la reguladoras y nómina de socios
AP 3.6	Reglamentos, políticas y procesos definidos en la empresa
AP 3.7	Líneas o giro del negocio (objeto social) y/o temas relacionadas con la auditoría
AP 4.	PROCESOS
AP 4.1	Cadena de Valor
AP 4.2	Mapa de procesos
AP 4.3	Análisis de la visión sistémica
AP 4.4	Análisis de la visión estratégica
AP 4.4	Cadena insumo producto proceso
AP 4.5	Conclusiones
AP 5.	DOCUMENTACIÓN
AP 5.1	RUC
AP 5.2	Reglamentos
AP 5.3	Estados financieros
AP 5.4	Análisis de la representatividad de las partidas
AP 5.5	Evaluación de Control Interno

VISITA PREVIA Y DOCUMENTACION DE LA EMPRESA

VISITA PREVIA

INFORMACIÓN GENERAL

1. **Nombre de la entidad /empresa:** Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. – INDUPAC
2. **Dirección:** Av. Pasteur 10-26 y Grecia
3. **Teléfono:** 032421936
Email: ventas@escribe-ec.com
4. **Fecha de creación:** 19 de junio de 1.980
5. **Objetivos de la entidad específicos**
 - ❖ Incrementar las ventas en un 10%.
 - ❖ Producir 5% más en cada tipo de cuaderno.
 - ❖ Cumplir con el proceso productivo en todas sus fases en el menor tiempo.
 - ❖ Producir con la más alta calidad y al menor precio.
 - ❖ Alcanzar los niveles más altos de eficiencia y efectividad en cada actividad llevada a cabo dentro de las instalaciones.
6. **Ex - funcionarios y funcionarios principales**

JUNTA DE SOCIOS
SRA. NELLY MIÑO
ING. VICTOR HUGO CAICEDO
SR. ENRIQUE CAICEDO
SR. RAFAEL CAICEDO
SRA. JACQUELINE CAICEDO
SRA. PATRICIA CAICEDO
ING. DIEGO PONCE

DIRECTORIO INSTITUCIONAL	
ING. VICTOR HUGO CAICEDO	GERENTE
SR. RAFAEL CAICEDO	PRESIDENTE
ING. FRANCISCO PONCE	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
SR. CLEVER ESCOBAR	JEFE DE PRODUCCIÓN
LIC. BERTHA LOPEZ	CONTADORA GENERAL

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

7. Ex – funcionarios y funcionarios de áreas a examinarse

ÁREA DE PRODUCCIÓN	
SR. CLEVER ESCOBAR	JEFE DE PRODUCCIÓN
SRA. PILAR ORTEGA	AUNX. DEP. PRODUCCION
SRA. GIOCONDA MEZA	AUNX. DEP. PRODUCCION
SR. PATRICIO ARMAS	SUPERVISOR
SR. VICTOR TIGMASA	SUPERVISOR
60 PERSONAS	PERSONAL OPERATIVO
15 PERSONAS	JEFES DE MAQUINAS

ÁREA DE VENTAS	
ING. FRANCISCO PONCE	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
ING. RAFAEL ZURITA	VENDEDOR
SR. ANTONIO RODRIGUEZ	VENDEDOR
LIC. PAULINA CHERREZ	SECRETARIA DE VENTAS
TEC. JUAN JOSE RODRIGUEZ	FACTURADOR
SR. FREDDY TIPAN	BODEGUERO

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	
SR. CLEVER ESCOBAR	JEFE DE PRODUCCIÓN
SRA. MIRIAM SALAZAR	SECRETARIA DE GERENCIA
ING. FRANCISCO PONCE	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

8. Ex – funcionarios y funcionarios caucionados

FUNCIONARIOS CAUCIONADOS	
SRA. MIRIAM SALAZAR	SECRETARIA DE GERENCIA
DOC. GINA MUSO	AUX. CONTABILIDAD
LIC. PAULINA CHERREZ	SECRETARIA DE VENTAS

9. **Alcance del examen:** Auditoría de Gestión a las áreas misionales para poder establecer conclusiones y recomendaciones según corresponda.

10. **Ha sido auditada la entidad/empresa:** SI NO

11. **¿Quién lo hizo?** Asesoría Técnica Empresarial y Capacitación S.A. - ATECAPSA

12. **Período /alcance:** Año 2013

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

INFORMACIÓN FINANCIERA

AP 2.1 1/2

• CONTABILIDAD

13. ¿Cuenta la entidad/empresa con estados financieros?

SI NO

Últimos emitidos: Año 2013

14. Existe un código de cuentas: SI NO

15. Se encuentra fácilmente en los archivos los comprobantes y documentos sustentatorios?

SI NO

En el área contable y de comercialización existe una cultura de orden y archivo de documentos pero en el área de producción los documentos se trasladan por todos los centros de producción

16. Distribución interna de informes financieros

SI NO

Únicamente se distribuye al área de comercialización, contabilidad y junta de socios

17. Se efectúan los depósitos en forma inmediata e intacta

SI NO

18. Se presenta a la Superintendencia de Compañías y/o a la CGE la consolidación financiera de acuerdo a disposiciones jurídicas.

SI NO

19. Describa en forma sucinta el sistema de control que se aplica sobre los ingresos

Los ingresos que recibe la INDUPAC se manejan bajo depósito inmediato en la cuenta de la empresa o se entrega en efectivo a los vendedores los valores adeudados. El departamento de comercialización mantiene un

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

registro de cobros pendientes y a través del mismo se realiza el control y recuperación de saldos.

20. Se efectúan las recaudaciones con su debida oportunidad

SI NO

21. Establezca un promedio sobre el monto de los ingresos mensuales

El promedio de ventas para el año 2013 es de 8.703.406,91

22. Describa el proceso adoptado sobre los desembolsos

Los desembolsos de valores inferiores se realizan con caja chica y con el correspondiente documento que justifique el egreso. Para desembolsos mayores por compras de materias primas, insumos y mercadería se realizan directamente en con la cuenta bancaria de la empresa e inmediatamente se registra en contabilidad con la correspondiente factura.

23. Determine si existe el control previo al desembolso

SI NO

24. Establezca un promedio sobre el monto de los egresos mensuales

El promedio de compras para el año 2013 es de 3.678.981,58

GENERALIDADES

25. Se efectúan arquezos, constataciones físicas u otras verificaciones sobre:

	SI	NO	
Efectivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual
Inventarios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual
Activos Fijos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual
Valores exigibles y vendibles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-

26. Se han implementado las recomendaciones de informes de auditoría externa

SI NO

27. Se han elaborado los inventarios de activos fijos y materiales

SI NO

A qué fecha es el último inventario: Al 31 de diciembre de 2013

28. Los fondos de terceros (IESS-IR-IVA, otros) son entregados oportunamente a los organismos

SI NO

29. Obtenga información sobre la cobertura de los riesgos (seguros, pólizas)

La empresa mantiene pólizas de seguros para los vehículos, así como para casos fortuitos que se presenten con la mercadería.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

AP 3.1 1/2

La Industria Papelera Caicedo Miño Cia. Ltda., tiene como actividad industrial la elaboración de cuadernos.

“Al inicio la empresa tenía la categoría de Pequeña industria, siendo su principal actividad, la fabricación de cuadernos grapados, instalándose con el esfuerzo de su propietario el Sr. Victor Hugo Caicedo M., en un local reducido con la maquinaria indispensable y un escaso número de trabajadores, con una producción que abastecía únicamente a parte del mercado local

La distribución de insumos de papelería era el trabajo de Víctor Caicedo (+) y de su esposa, Nelly Miño, quienes desde 1950 vendían en la ciudad de Ambato cuadernos, libretas, carpetas, etc. Debido a que las empresas disminuyeron las comisiones de estos productos, esa pareja instaló en 1976 la empresa Industrial Papelera Caicedo (Indupac), en esa misma urbe, para fabricar cuadernos.

En la actualidad, la firma, que está a cargo de su hijo mayor, Víctor Caicedo Miño, produce cerca de 25 millones de cuadernos al año, que se comercializan con la marca Escribe. El 25% se envía a Medellín (Colombia) y el año pasado su facturación bordeó los USD 9 millones. Indupac requirió esfuerzo por parte de los esposos Caicedo Miño, así como una inversión inicial de 400 000 sucres (unos USD 15 000 al cambio de 1976).

Con ese dinero adquirieron un local de 200 m² en el centro de Ambato. También una grapadora y una guillotina industrial, entre otros equipos. En la empresa trabajaban ocho personas y la facturación inicial bordeaba los 30 000 sucres (unos USD 1 100 al cambio de esa época). Por sus esfuerzos, la firma ha obtenido un espacio en el mercado, dice el gerente Víctor Caicedo.

El incremento de la demanda y el deseo de llevar adelante este negocio hizo que se necesite mayor producción y la colaboración de toda la familia Caicedo para organizarse en la parte comercial, además fue necesario la compra de maquinaria, incrementar el personal, constituyéndose en Compañía Limitada desde el año 1983.

Siendo los cuadernos un producto de consumo masivo, fue extendiéndose cada día más gracias a la colaboración de todos los socios y en enero de 1984 se instaló la planta industrial ubicada en la Av. Pasteur y Grecia de ésta ciudad, bajo la dirección del Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño”.



ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

“Las inversiones anuales promedian los USD 250 000, para nueva maquinaria y mejorar la producción. Igualmente, en 1991, la firma desembolsó 6 millones de sucres (USD 5 000 al cambio de ese año), para adquirir un galpón de 5 000 m² e instalar su maquinaria.

En 1993 previo un estudio de mercado, se adquirió maquinaria para hacer cuadernos doble anillo, los mismos que han tenido gran aceptación en el mercado nacional.

Tras la crisis bancaria que vivió Ecuador, en el 2001, Caicedo Miño comprendió que la única forma de competir era la apertura hacia nuevos mercados. Por ese motivo viajó a Medellín (Colombia) y mostró su producto. Desde ese año envía a esa ciudad un 25% de la producción de los cuadernos Escribe.

En el año 2003 se realizó la compra de una maquinaria, la misma que produce automáticamente los cuadernos grapados de 20 a 100 hojas, con diferentes tipos de rayado para cuadernos de doble anillo.



La empresa consideró de mucha importancia ingresar en un programa de mejoramiento continuo de calidad y productividad, lo que ha permitido tener productos de mejor calidad y mayor demanda en el mercado.

La empresa al tener éxito en producción y ventas goza de la confianza a nivel nacional de los diferentes proveedores y de la banca, para las diferentes operaciones crediticias que son necesarias para el desenvolvimiento de las empresas”.



ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS E INSTRUMENTOS REGULADORES.

❖ MISIÓN.

“Producir cuadernos y material de escritorio, con excelente calidad, en el menor, tiempo y precio”.

❖ VISIÓN

“Cubrir la totalidad del mercado nacional, mediante la entrega oportuna de productos de excelente calidad, con proyección a mercados internacionales”.

❖ OBJETIVO GENERAL

Satisfacer los requerimientos de los clientes

❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Incrementar las ventas en un 10%.

Producir 5% más en cada tipo de cuaderno.

Cumplir con el proceso productivo en todas sus fases en el menor tiempo.

Producir con la más alta calidad y al menor precio.

Alcanzar los niveles más altos de eficiencia y efectividad en cada actividad llevada a cabo dentro de las instalaciones.

❖ INSTRUMENTOS REGULADORES

- Reglamento de seguridad y salud
- Reglamento interno.
- Resoluciones de Asamblea General de Socios.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.

AP 3.3

❖ VALORES

- Respeto
- Compromiso
- Honradez

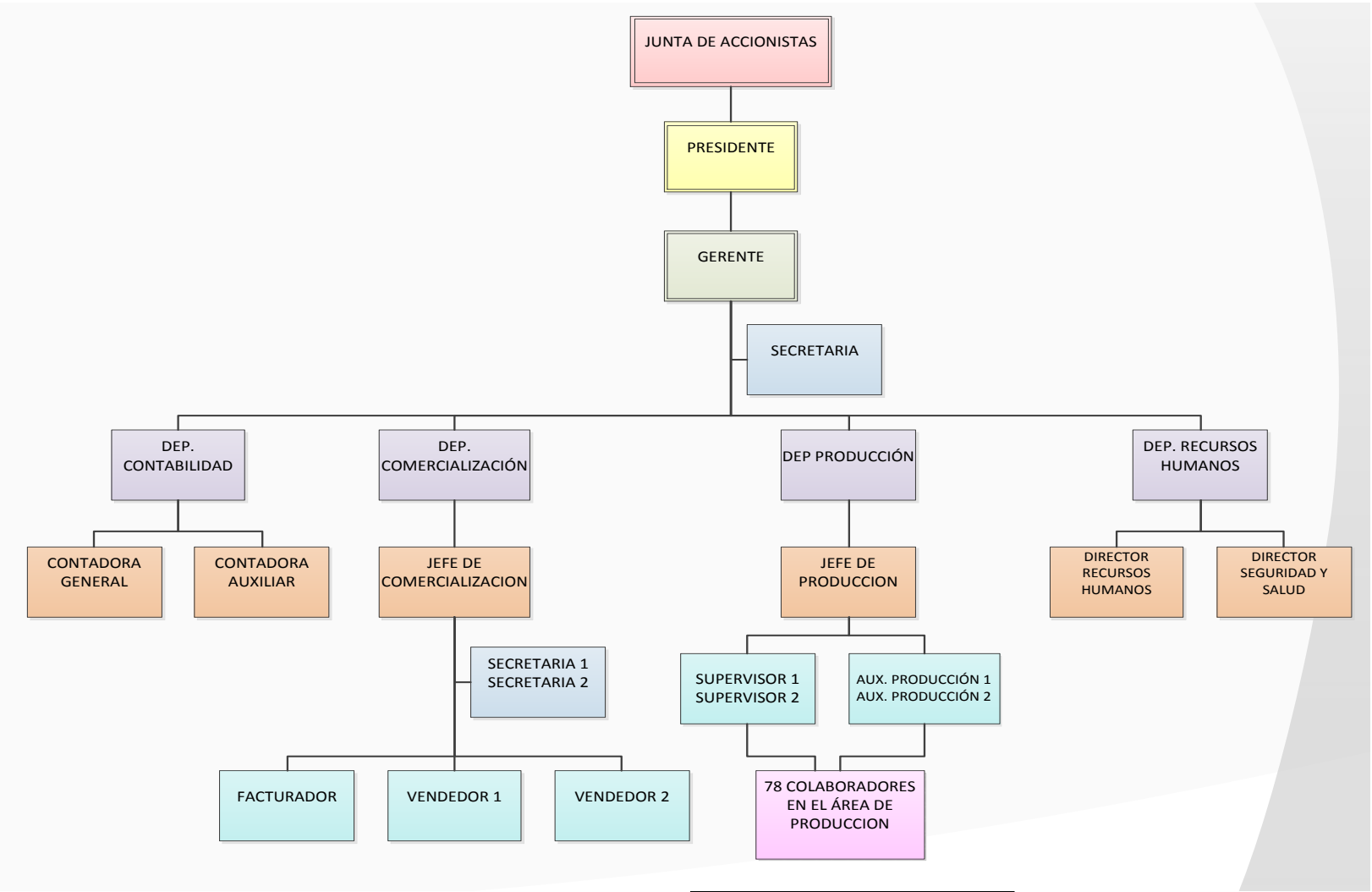
La empresa actualmente no tiene estructurados valores pero al realizar la visita previa se pudo constatar los valores antes mencionados.

❖ PRINCIPIOS

La empresa actualmente no tiene estructurados principios.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

Fuente: Elaboración propia

ENTIDADES QUE LA REGULADORAS Y NÓMINA DE SOCIOS

AP 3.5

❖ ENTIDADES QUE LA REGULADORAS

	Superintendencia de Compañías.
	Servicio de Rentas Internas
	Ministerio de Relaciones Laborales
	Ministerio del Ambiente
	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato

❖ NÓMINA DE SOCIOS

JUNTA DE SOCIOS
SRA. NELLY MIÑO
ING. VICTOR HUGO CAICEDO
SR. ENRIQUE CAICEDO
SR. RAFAEL CAICEDO
SRA. JACQUELINE CAICEDO
SRA. PATRICIA CAICEDO
ING. DIEGO PONCE

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

REGLAMENTOS, POLÍTICAS Y PROCESOS DEFINIDOS EN LA EMPRESA



Reglamento
Interno

Reglamento de
seguridad y
salud

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

LÍNEAS O GIRO DEL NEGOCIO (OBJETO SOCIAL) Y/O TEMAS RELACIONADAS CON LA AUDITORÍA



“En Industrial Papelera Caicedo Miño, INDUPAC, se fabrica papelería y cuadernos de alta calidad.

INDUPAC produce 25 millones de unidades de cuadernos al año en diferentes modelos, tamaños y diseños.

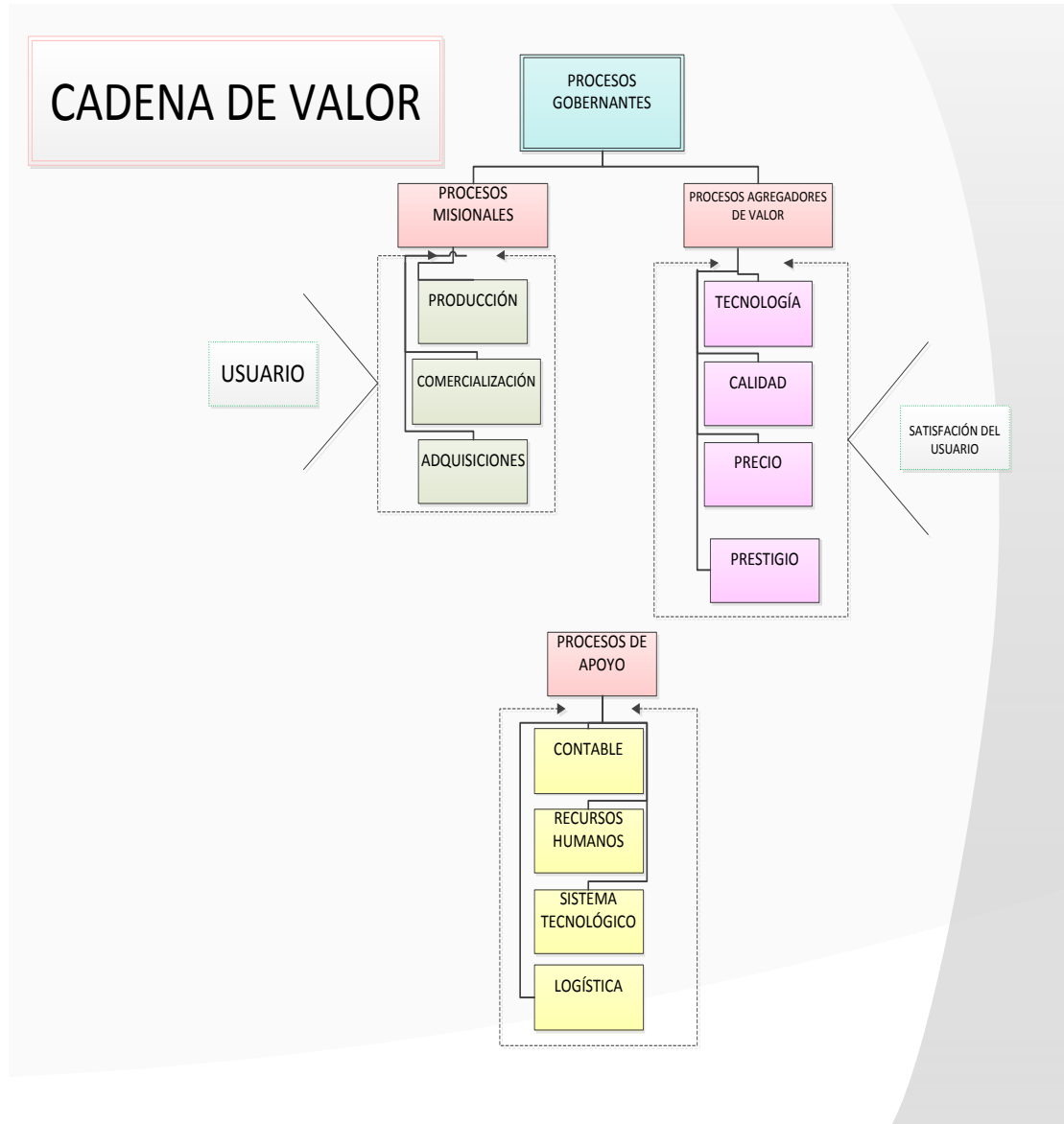
Para abastecer los pedidos para el inicio de clases en la sierra se trabaja con anticipación y se distribuye una gama de cuadernos a partir de junio, con eso las librerías ya están abastecidas.

INDUPAC produce los cuadernos ESCRIBE que se rigen a términos internacionales de calidad por el tipo, grosos, diseño y calidad de papel que le vuelve más resistente al producto en un mercado tan competitivo.

Los consumidores tienen mucha exigencia y por ello siempre se busca nuevos modelos infantiles, juveniles grapados, espiralados y en general para todo público.

Hay cuadernos desde 20 hasta 200 hojas con mucha variedad: grapados, cocidos y con espiral. Además se hacen pedidos especiales ya sea en tamaños de líneas o en diseños, cabe mencionar que INDUPAC no solo produce cuadernos actualmente también se encuentra en la línea de hojas, cartulinas, cajas y agendas. Por otro lado la empresa también comercializa material de escritorio”.

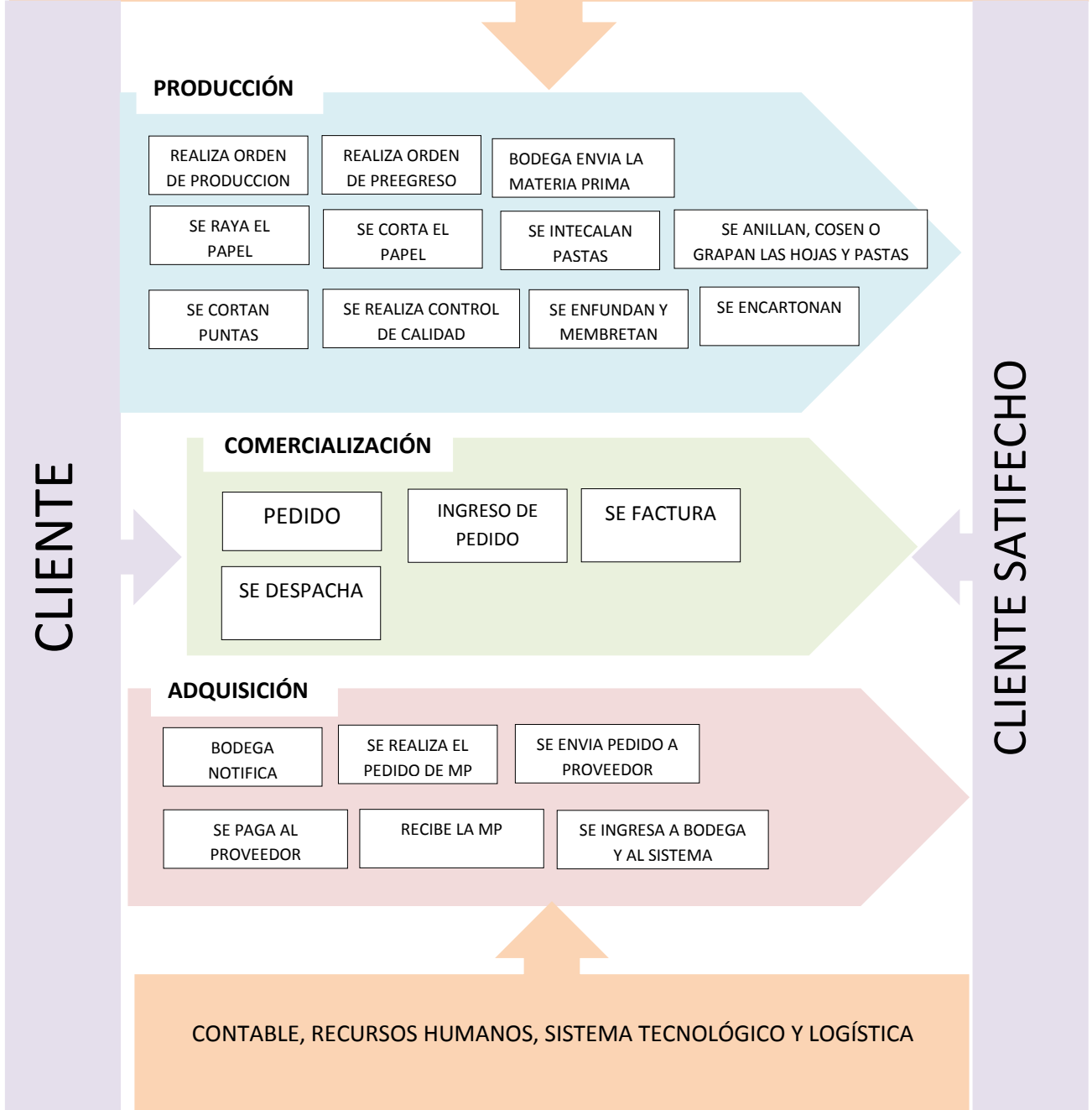
ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014



Fuente: Elaboración propia

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

GESTIÓN EMPRESARIAL DE INDUPAC



Fuente: Elaboración propia

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

INDUPAC es una empresa productora de cuadernos y comercializadora de material de escritorio por lo tanto posee actividades principales y secundarias que contribuyen a la gestión empresarial y se muestran a continuación:

PROCESOS MISIONALES

Dentro del proceso de análisis organizacional es importante definir cuáles son las actividades misionales que contribuyen a la consecución de la misión de INDUPAC a través de procedimientos y son:

- Producción
- Comercialización
- Adquisición

PRODUCCIÓN

El departamento de producción es el más importante dentro de INDUPAC ya que la principal actividad de la empresa es la producción de cuadernos. Es en ésta área donde se lleva a cabo todo este procedimiento, en manos del personal que labora ahí se encuentra el prestigio de la marca. El área de producción cuenta con centros de costos por cada proceso y se lleva un control manual por parte de las auxiliares de producción y supervisores.

- **Procedimiento**

A continuación se detalla el proceso de producción de los cuadernos de doble anillo.

El proceso de producción se maneja de la siguiente forma:

1. El jefe de producción realiza la orden de producción.
2. El jefe de producción envía la orden de producción al departamento de producción.
3. El departamento de producción recibe la orden de producción.
4. El departamento de producción realiza la orden de preegreso de materiales.
5. El departamento de producción envía la orden de preegreso de materiales a la bodega de materia prima.
6. El encargado de bodega de materia prima recibe la orden de preegreso.
7. El encargado de bodega de materia prima entrega la materia prima solicitada a producción de cuadernos y de pastas.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

8. Producción de cuadernos y pastas recibe la materia prima.
9. Producción de cuadernos realiza el proceso de rayado de hojas (cuadros, líneas, 2 líneas, 4 líneas, pautados, contabilidad).
10. Producción realiza el corte de hojas por planchas con 8 unidades cada una.
11. Producción realiza el corte de hojas en guillotina (pequeño, mediando, académico).
12. Producción de pastas ingresa materiales a máquina de pastas.
13. Producción de pastas apila las pastas por modelos.
14. Producción de pastas intercala las pastas entre modelos masculinos y femeninos.
15. Producción de pastas corta las pastas una a una.
16. Producción de pastas envía pastas a bodega de productos en procesos.
17. Bodega de productos en proceso recibe las pastas.
18. Producción de cuadernos solicita pastas bodega de productos en proceso.
19. Bodega de productos en proceso entrega las pastas a producción de cuadernos.
20. Producción de cuadernos recibe las pastas.
21. Producción de cuadernos realiza la intercalación de pastas anterior y posterior.
22. Producción realiza el proceso de unificación de hojas y pastas en la máquina.
23. Máquina realiza la perforación de hojas.
24. Máquina simultáneamente teje el alambre y unifica hojas y pastas.
25. Producción de cuadernos corta las puntas de hojas y pastas.
26. Producción de cuadernos realiza un control de calidad de productos terminados.
27. Producción de cuadernos apila, empaca y etiqueta los cuadernos.
28. Producción envía a bodega de productos terminados.
29. Bodega de productos terminados recibe el producto terminado.
30. Departamento de producción compara la orden de producción con los productos terminados.
31. Departamento de producción archiva orden de producción.
32. Fin.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

COMERCIALIZACION

AP 4.2 4/6

El departamento de comercialización dentro de la empresa es de vital importancia ya que es el encargado de entregar a los clientes sus pedidos de forma oportuna.

- **Procedimiento**

1. El vendedor realiza la venta a los diversos clientes que se encuentran en todo el país.
2. El vendedor envía el pedido solicitado por el cliente a la secretaria de ventas.
3. La secretaria de ventas recibe el pedido del vendedor.
4. La secretaria ingresa al sistema el pedido del cliente.
5. La secretaria envía el pedido del cliente a facturación.
6. El encargado de Facturación recibe el pedido.
7. Facturación ingresa al sistema los datos del pedido para hacer la correspondiente factura y guía de remisión.
8. Facturación envía la factura y guía de remisión a bodega.
9. El encargado de turno en bodega recibe la factura y guía de remisión.
10. El encargado de turno en bodega despacha las mercaderías.

ADQUISICIÓN

El departamento de adquisiciones va de la mano del departamento de producción ya que es el encargado de dotar de la materia prima y de los insumos necesarios para que el producto sea de la mejor calidad.

- **Procedimiento**

1. El bodeguero de materia prima realiza un informe indicando la cantidad de materia prima que hace falta en bodega.
2. El bodeguero de materia prima envía el informe al jefe de producción.
3. Jefe de producción recibe el informe.
4. Jefe de producción revisa el informe y verifica la lista de proveedores.
5. Jefe de producción realiza un informe para jefe de comercialización indicando la materia prima que hace falta y los proveedores existentes.
6. Jefe de producción envía a jefe de comercialización informe.
7. Jefe de comercialización recibe el informe.
8. Jefe de comercialización analiza el informe y autoriza compra.
9. Secretaria de gerencia realiza el pedido de la materia prima o mercadería a los proveedores.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

10. Contadora realiza la importación.
11. Jefe de comercialización realiza el seguimiento al pedido.
12. Jefe de comercialización controla entre el precio pactado y el precio facturado.
13. Bodeguero recibe la materia prima o mercadería.
14. Bodeguero controla la materia prima o mercadería en función de la guía de remisión.
15. Bodeguero ingresa la materia prima o mercadería en bodega de materia prima.
16. Auxiliar de producción ingresa en el sistema los productos.
17. Auxiliar de producción envía a contabilidad los documentos que sustentan la transacción.
18. Contabilidad recibe los documentos.
19. Contabilidad registra la compra para el pago.
20. Contabilidad archiva los documentos.
21. Fin

PROCESOS DE APOYO

Dentro del proceso de análisis organizacional es importante definir cuáles son los procesos de apoyo que contribuyen con el alcance de la misión y son:

- Contabilidad
- Recursos Humanos
- Sistema tecnológico
- Logística

CONTABILIDAD

Contabilidad en la empresa es una de las áreas más estables en INDUPAC el personal de esta área lleva alrededor de 20 años desempeñándose en el cargo.

• Procedimiento

1. Se reciben los documentos de soporte de las transacciones llevadas a cabo
2. Se realiza el registro
3. Se obtienen mayores
4. Se obtienen estados financieros

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

RECURSOS HUMANOS

AP 4.2 6/6

El departamento de recursos humanos está conformado por dos personas las mismas que por un lado se encargan del reclutamiento del personal administrativo y por otro lado de la seguridad industrial, cabe mencionar que para el reclutamiento del personal del área de producción el encargado es el jefe de producción por lo que el procedimiento para la selección no guarda un orden específico pues se recibe las carpetas y se realizan las entrevistas, se selecciona al personal a ingresar y se firma el contrato pero básicamente para la selección los procedimientos a aplicarse dependen únicamente de la persona que realice la entrevista.

SISTEMA TECNOLÓGICO

El sistema tecnológico que mantiene INDUPAC es alto pues la tecnología usada tanto para el área de producción así como en la administrativa esta actualiza en su nivel más elevado.

LOGISTICA

La empresa para la logística no presenta procesos únicamente el personal toma decisiones o realiza las actividades en función de lo que superior le indique.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

- **FACTORES INTERNOS**

Sistema de administración de Recursos Humanos.

Este sistema es el encargado de analizar el recurso humano, para lograr la eficiencia en cada actividad que se lleve a cabo y de esta manera contribuir de forma efectiva con el cumplimiento de objetivos. Evalúa el recurso humano en cuanto a productividad, calidad y mejoramiento.

Deficiencias Encontradas:

- Inconformidad en las remuneraciones
- Inconformidad con las actividades designadas los trabajadores
- Mala segregación de funciones
- No se mide las capacidades, conocimientos y educación para la designación de puestos.
- No existe una metodología correcta para la selección del personal
- No se cuenta con un departamento de recursos humanos bien estructurado.
- El departamento de recursos humanos delega sus funciones a otro personal.
- Falta de evaluación del desempeño del personal
- Falta de capacitación

Sistema de Administración Financiera y Contabilidad.

La entidad cuenta con un sistema contable elaborado por el Ing. Albendaño el mismo que se usa únicamente para llevar un control en el área de producción para el área contable los registros se realizan de forma manual en algunos casos como las declaraciones. Por lo tanto la empresa no puede obtener reportes mensuales o semestrales de forma inmediata del sistema pero la empresa a pesar de ello se encuentra al día en sus obligaciones tanto con el SRI así como con la presentación de estados financieros a la Superintendencia de Compañías

Deficiencias detectadas:

- Deficiencias en el sistema
- El sistema no garantiza la fiabilidad de la información.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

Sistema Tecnológico

AP 4.3 2/8

Analiza los recursos tecnológicos disponibles para la ejecución de labores de los cual se puede destacar que INDUPAC cuenta con un nivel tecnológico alto tanto para el área de producción así como para el área operativa.

Sistema Logístico

Mide la forma como se organiza el personal y los recursos que se requieren para cada actividad de INDUPAC.

Deficiencias Encontradas.

- Falta de planificación del tiempo
- Falta de liderazgo en la organización de las actividades.

- **FACTORES DEL ENTORNO**

Entorno Próximo

- **Entidad**

La Industria Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda., tiene como actividad industrial la elaboración de cuadernos.

Al inicio la empresa tenía la categoría de Pequeña industria, siendo su principal actividad, la fabricación de cuadernos grapados, instalándose con el esfuerzo de su propietario el Sr. Víctor Hugo Caicedo M., en un local reducido con la maquinaria indispensable y un escaso número de trabajadores, con una producción que abastecía únicamente a parte del mercado local.

En la actualidad, la firma, que está a cargo de su hijo mayor, Víctor Caicedo Miño, produce cerca de 25 millones de cuadernos al año, que se comercializan con la marca Escribe

La empresa al tener éxito en producción y ventas goza de la confianza a nivel nacional de los diferentes proveedores y de la banca, para las diferentes operaciones crediticias que son necesarias para el desenvolvimiento de las empresas.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

• **Proveedores**

PROVEEDORES	PRODUCTO
A & C ESCOLARES	<ul style="list-style-type: none"> • BORRADORES 724 • BORRADORES 712 • REGLAS FLEXIBLES • SACAPUNTAS
PROPAL	<ul style="list-style-type: none"> • PAPEL BOND • BOND 56 GR •
BEKAERT	<ul style="list-style-type: none"> • ALAMBRE
LOTTERS	<ul style="list-style-type: none"> • ALAMBRE
APAREL S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • PAPEL
CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • CARTÓN CORRUGADO

- ✓ Los proveedores con los que cuenta INDUPAC brindan materia prima de alta calidad por lo que la producción cumple con los más altos estándares.
- ✓ La empresa al mantenerse tantos años en este sector conoce muy bien las fechas en las que debe realizar pedidos de materia prima a sus proveedores para así no desabastecerse.

• **Clientes**

A & C ESCOLARES
ADRIANA LORENA QUIMBITA RIVERA
ALAMCEN VICTORIA VICMARKET
ALEJANDRO ORDOÑEZ PINOS
ALEJANDRO ORDOÑEZ PINOS
ALIANZA FRANCESA DE QUITO
ALMACEN EL GATO
ALMACEN VICTORIA VICMARKET S.A.
ALOMOTO LOPEZ MARIA DOLORES
ANA MANTILLA
ANA MARIA CADMELENA ESPINOZA
ANDINO FRANCO CAROL ELIZABETH
ANGEL PALMA
ANIBAL TORRES
ADRIANA LORENA QUIMBITA RIVERA

COPYMANIAS
DILIPA CIA. LTDA
DISILSA PAPELERA
DISPAPEL CIA. LTDA.
DISTRIB EDUCATIVOS EDIPCENTRO
DISTRIBUIDODA LA REBAJA
DISTRIBUIDORA SANTY
ECUAEMPAQUES
EDGAR PALOMINO
EDISON FREDI GORON VILLALVA
EDISON PATRICIO HARO ANDRADE
EDISON VERDESOTO
ELIO IMPORT
ELIPOL S.A.
ELIZABETH ZAPATA

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

BAZAR PAPELERIA DIVINO NIÑO	EMILIO EDUARDO GINATTA GONZALEZ
BAZAR Y PAPELERIA ANDREITA	FAUSTO EDUARDO ARCOS QUEZADA
BAZAR Y PAPELERIA CARLITOS	FRANCISCO NARANJO
BAZAR Y PAPELERIA EL BOTONCITO	GEORGINA MARGARITA MEDRANDO
BAZAR Y PAPELERIA LA SURTIDORA	GEOVANA GAVILANES ASANZA
BAZAR Y PAPELERIA LA TRANCA	GEOVANNY CEPEDA
BAZAR Y PAPELERIA POPULAR - QUITO	GILBERTO BUNCES
BAZAR Y PAPELERIA VICKY	GINATTA GONZALEZ EMILIO EDUARDO
BLANCA NOEMI BONILLA GARCIA	GLADYS GAVIDIA
CARLOS ARNULFO VIVAS ARMAS	GLADYS MORENO LIBRERÍA UNO
CARLOS BRAVO MEDINA	GLORIA MARICELA MOYA VINUEZA
CARLOS MASAQUIZA TOANGA	GONZALO CEDEÑO
CARLOS TIPAN - LIBRERÍA COQUITO	HERNAN EDUARDO ILLACHUMA NINABANDA
CARLOS TIPAN - LIBRERÍA DINAMICA	IDALIA CEDEÑO
CARMEN MAXI BASILIO	IMPORSOPAPEL
CECIBEL AZUCENA RAMOS SUAREZ	IMPRENTA PAPELERIA MULTIGRAFICAS
CIA. IMPORTADORA REGALADO S.A.	INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO
COMATICO S.A.	IRMA ISABEL SALAZAR MERA
COMATICO S.A.	IVAN PATRICIO JARRIN LASCANO
COMECIAL ROBERTH	JOAQUIN OLMEDO CORONEL MOROCHO
COMERCIAL PAPELERIA MIGUEL ARELLANO	JORGE GONZALO GUINZO SALINAS
COMERCIAL DEL SALTO	JOSE PALMA
COMERCIAL DEL SALTO	JUAN BARAHONA BERRONES
COMERCIAL DEL SALTO	JUAN MARCET CIA. LDTA.
COMERCIAL DEL SALTO	JUDITH CARDENAS
COMERCIAL E INDUSTRIAL SUCRE S.A.	JUDITH YOLANDA SANCHEZ VIÑACHI
COMERCIAL ÉXITO	JULIA PAULINA CORDOVA OÑATE
COMERCIAL PANTOJA	JULIO CESAR LUNA
COMERCIAL PAPELERIA MIGUEL ARRELLANO	JULIO CESAR LUNA CRUZ
COMERCIAL ROBERTH	JULIO FROILAN FLOREZ PEÑA
LA NUEVA PAPELERIA SUR	MARCO ANTONIO GUAMAN
LEONCIO TEODORO SOLANO G.	MARIA ASTUDILLO ROMERO
LIBIA GODOY	MARIA CECILIA HIDALGO CABRERA
LIBRERÍA ABC	MARIA DE JESUS SILVIA PATIÑO
LIBRERÍA AHORRO	MARIA DE LOS ANGELES CHIMBORAZO
LIBRERÍA BOLIVAR	MARIA ELENA LALAMA GOMEZ
LIBRERÍA BOLIVAR - ESMERALDAS	MARIA ESTHELA DOMINGUEZ

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

LIBRERÍA BOLIVAR - SONIA LARA	MARIA FERNANDA GRANJA CADMELENA
LIBRERIA COPACABANA	MARIA ORTIZ -LIBRERÍA COQUITO
LIBRERÍA CRAYOLA	MARIA TORRES
LIBRERÍA DON QUIJOTE	MARIA ZAMBRANO
LIBRERÍA EL AHORRO	MARINA CHANCHAY
LIBRERÍA EL COMPAS	MARIO EFRAIN BOMBON MOLINA
LIBRERÍA GAMA	MARIO EFRAIN BOMBON MOLINA
LIBRERÍA GENESIS – ALAUSI	MARTHA CECILIA HIDALGO
LIBRERÍA HISPANO AMERICA	MARTHA CECILIA HIDALGO - MARCECY
LIBRERÍA KARINA	MARTHA CECILIA HIDALGO CABRERA
LIBRERIA LA ILUSION	MARTHA NARANJO
LIBRERÍA LAS AMERICAS	MENTOR PUNGUIL GUATO
LIBRERÍA MAYTE	MERCANTIL SANDRA
LIBRERÍA MIROSLAVA	MILTON ERNESTO CARDENAS ALDAS
LIBRERÍA MONICA	MILTON ORLANDO ALAVA LOOR
LIBRERÍA MONTALVO	MIRELLA TRUJILLO
LIBRERÍA SALDAÑA	MIRIAN GUADALUPE MORENO PORTILLA
LIBRERÍA Y PAP. IMPR. ROBALINO	MONICA CHANCHAY
LIBRERÍA Y PAPEELRIA CHELITA	MUNDO OFFICE CIA. LDTA.
LIBRERÍA Y PAPELERIA COOP	NANCY URGILEZ
LIBRERÍA Y PAPELERIA LEON	MONICA CHANCHAY
LIBRERÍA Y PAPELERIA MIGUELITO	NORMA CALLE
LIBRERÍA Y PAPELERIA NORTE	ONDINA
LIBRERÍA Y PAPELERIA POPULAR - IBARRA	ONERON
LIBRERÍA Y PAPELERIA POPULAR - QUITO	ORG. COM. VICTOR H. CAICEDO
LIBRERÍA Y PAPELERIA STUDIUM	OSCAR EUGENIO ZAMBRANO BARRETO
LIBRRIA BOLIVAR - ESMERALDAS	OVIDIO PURUNCAJAS - SUPER 1001
LILIANA LOPEZ	PACO - COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
LILIANA MARBELL VILLACIS CH.	PAPELERIA CLIP # 1
LORENA CARDENAS - LIBRERIA LORENS	PAPELERIA SUPER GABY
LUIS ALFONSO SEGOBIA GARAVI	PAPELERIA AMAZONAS
LUIS ANTONIO ANDRADE	PAPELERIA GABY
LUIS JOEL SANCHEZ CUENCA	PAPELERIA PICHINCHA
LUIS TIPANTUÑA - LIB. NUEVA GENERACION	PAPELERIA Y LIBRERÍA CHELITA
LUIS TOASA	PASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.
MANUEL MESIAS GUEVARA DELGADO	PATRICIO DOMIGUEZ
MANUEL ORTIZ LIBRERÍA COQUITO	PLASTIFICIO AMBATO C.A.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

MANUEL ORTIZ LIBRERÍA COQUITO	PLINIO MIGUE GARCIA ZAMBRANO
PRISCILA VERNONICA DEL SALTO ASTUDILLO	SMART BOY PAPELERIA
QUIMBITA RIVERA ADRIANA LORENA	STEEB ALBERTO CHICAIZA DELGADO
RAQUEL CARLINA SILVA ESPIN	SU LIBRERÍA - PELILEO
REINALDO ZAMBRANO CEDEÑO	SU PAPELERIA - QUITO
ROBERTO CEDEÑO	SUMICOPYG S.A.
RODRIGO VILLACRESES	SUPERMERCADO MATEO
RONALD FABRICIO HARO HARO	TARQUINO CASTILLO
ROSA LICTO	TEMISTOCLES ROBAYO
ROSALBA GUEVARA	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.
ROXANA VILLAIS - ROXVILL S.A.	TORRE FUERTE
SAMRT BOY PAPELERIA	VARIEDADES VIVIANITA
SARI PAPELERIA POPULAR - IBARRA	VILMA AZCASUBI
SARI PAPELERIA POPULAR S.A.	VIVERES KENNY
SEGUNDO JOSELITO CHICAIZA VUELE	VOSCORP S.A.
SILVA PATIÑO MARINA DE JESUS	WALTER ARTURO MOLINA
SILVA ZARI FRECIA ANTONIETA	WASHINTON PIZARRO
SILVIA ZARI FRECIA ANTONIETA	

- ✓ INDUPAC cuenta con alrededor de 300 clientes en todo el país los mismos que cumplen sus obligaciones con puntualidad gracias a la efectividad de las políticas de cobro implantadas y al personal encargado la recuperación de cuentas por cobrar.
- ✓ La confianza de los clientes en el producto es alta por su calidad y precio

- **Competidores**

Los competidores con los que cuenta INDUPAC son a nivel nacional e internacional puesto que en la provincia no existen competidores directos dedicados a la producción de cuadernos.

- CUADERNOS ESTILO - PAPELESA
- CUADERNOS NORMA
- VERNAZA
- ✗ Un aspecto con el cual INDUPAC se encuentra en desventaja con Cuadernos Norma es la importación de su principal materia prima como es el Papel.
- ✗ Gran parte de los productos con los que se producen los cuadernos son importados de otros países.
- ✗ Los materiales de escritorio que comercializa INDUPAC son importados de Colombia
- ✗ La maquinaria que se utiliza para la producción es alemana por lo que el mantenimiento de la misma implica un gasto elevado al tener que contratar a profesionales extranjeros

Entorno Remoto

- **Fuerzas sociales**

- ✓ Dentro de lo social se puede destacar que INDUPAC se desenvuelve en toda el área nacional por lo que las preferencias varían de una provincia a otra pero la empresa ha desarrollado varias líneas que se ajusten a cada gusto variando en precios y cumpliendo con los requerimientos del público.

- **Fuerzas Políticas**

- ✓ Las Políticas que maneja la empresa son:

Manual de funciones

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

Reglamento interno

- ✘ Los mismos que son desconocidos por el personal y por ello existe un cumplimiento parcial.
- ✘ En áreas las importantes de INDUPAC no existe un reglamento que permita mantener una sola dirección enfocada en un objetivo clave, puesto que cada área tiene una función que cumplir.
- ✘ La empresa debe ser trasladada a nuevas instalaciones con el fin de cumplir con las disposiciones municipales

- **Fuerzas Económicas**

- ✔ Existe liquidez en la institución.
- ✔ Empresa genera utilidades.
- ✔ La empresa cuenta con un amplio mercado
- ✔ Buena recaudación.
- ✔ Aceptación de los clientes.
- ✔ Menores costos operativos con uso efectivo de su personal.
- ✔ Cumplimiento efectivo de obligaciones financieras.
- ✘ No existe un presupuesto anual

- **Fuerzas demográficas**

- ✔ La capacidad instalada que maneja la empresa es utilizada en toda su volumen.
- ✔ Por los niveles de producción es necesaria mayor fuerza laboral para cubrir pedidos.
- ✔ Se necesita personal mejor capacitado para el área de producción.

- **Fuerzas Científico- Tecnológicas**

- ✔ Maquinaria de última tecnología para la producción de cuadernos.
- ✔ Sistema integrado de datos ineficiente.

- **Fuerzas Reguladoras**

- ✔ INDUPAC es una Cía. Ltda. que se encuentra manejada bajo las disposiciones de la Superintendencia de Compañías, SRI, Ministerio

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

de Relaciones Laborales e IESS. De lo que se puede destacar que se encuentra al día en sus obligaciones.

ANÁLISIS DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

- **MISIÓN**

Producir cuadernos y material de escritorio, con excelente calidad, en el menor, tiempo y precio.

- **VISIÓN**

Cubrir la totalidad del mercado nacional, mediante la entrega oportuna de productos de excelente calidad, con proyección a mercados internacionales.

- **OBJETIVOS**

Satisfacer los requerimientos de los clientes

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Incrementar las ventas en un 10%.

Producir 5% más en cada tipo de cuaderno.

Cumplir con el proceso productivo en todas sus fases en el menor tiempo.

Producir con la más alta calidad y al menor precio.

Alcanzar los niveles más altos de eficiencia y efectividad en cada actividad llevada a cabo dentro de las instalaciones.

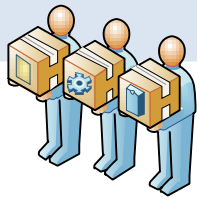
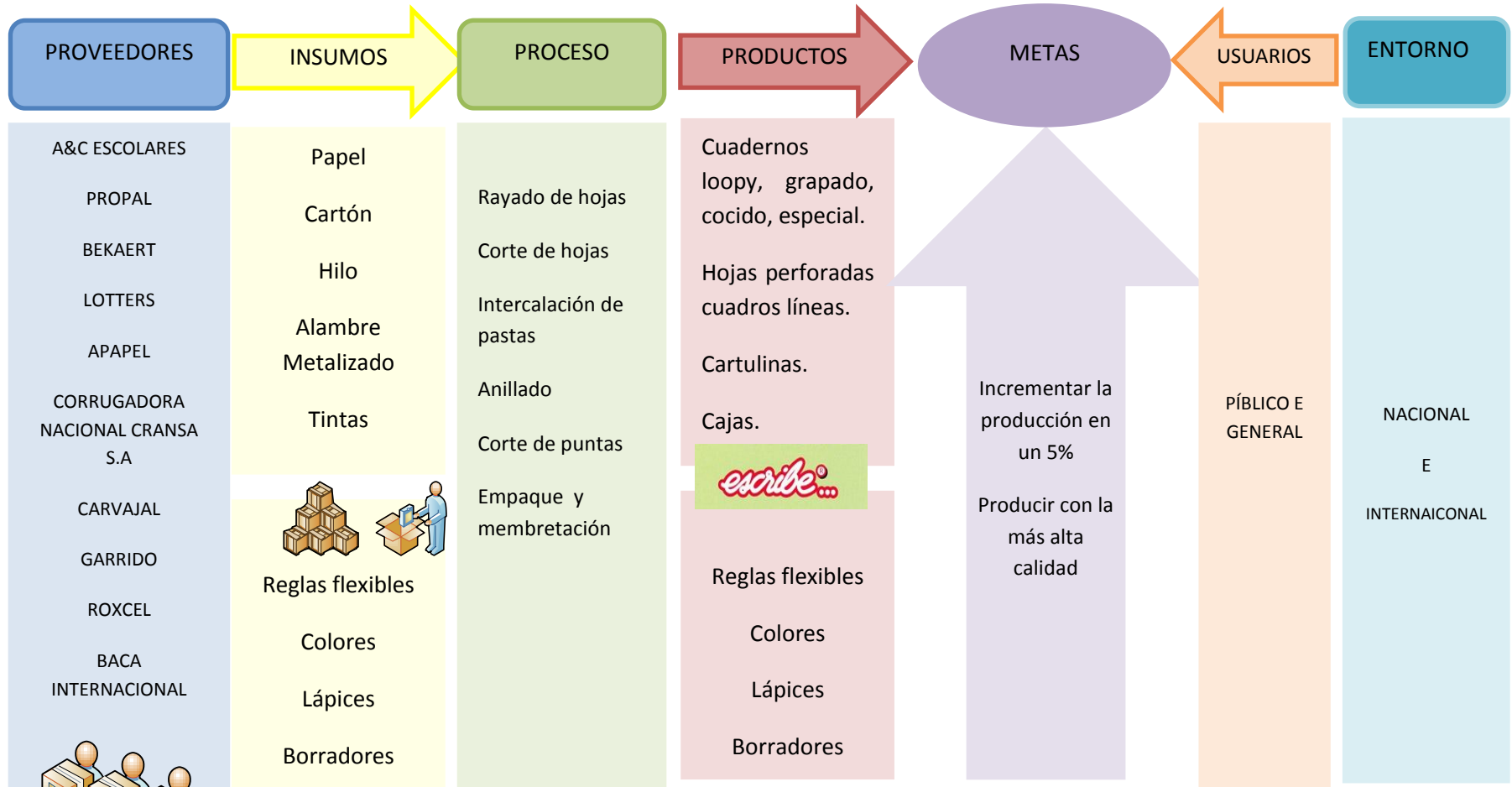
- **ANÁLISIS FODA**

La empresa no tiene un análisis FODA desarrollado

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

CADENA INSUMO, PRODUCTO, PROCESO.

AP 4.5



Fuente: Elaboración propia

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

CONCLUSIONES GENERALES – OPINIONES SOBRE:

AP 4.5

1. Sistema de control interno

La empresa no aplica un sistema de control interno únicamente tiene practicas sanas con las que controla cada área de la empresa, principalmente en el área de producción

2. Sistema contable

El sistema contable en INDUPAC no presenta ningún tipo de problema.

3. Rubros o áreas a examinarse

- Áreas misionales
- Departamento de recursos humanos

4. Tiempo estimado para la auditoría

2 meses 2 semanas

5. Días Calendario

70 días

6. Días laborados

70 días

7. Valor del contrato

Para la presente investigación no se ha firmado un contrato donde se detalla un valor económico por los servicios prestados, pues se considera que la investigación servirá como un aporte que la investigadora entrega a INDUPAC por la información prestada para la elaboración de la presente tesis.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

DOCUMENTACION DE LA EMPRESA

RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

SRI
..le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1890064562001
RAZON SOCIAL: INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC

FORMA JURIDICA:
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: CAICEDO MIÑO VICTOR HUGO
CONTACTO: LOPEZ PORTERO BETSYA LIZBELA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 14/11/1993 **FEC. CONSTITUCION:** 26/03/1995
FEC. INSCRIPCION: 14/11/1993 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 02/03/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 FABRICACION Y VENTA DE CUADERNOS

DIRECCION PRINCIPAL:
 Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Barrio: CASHAPAMBA Calle: AV. PASTEUR
 Número: 10-26 Intersección: GRECIA Referencia ubicación: FRENTE AL CENTRO AGRICOLA Teléfono Trabajo: 032421838 Apartado Postal: 18010654 Teléfono Trabajo: 032421838 Fax: 032421939 Email: indupac@softbo-ec.com Celular: 098276175

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 01 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: 1 REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

SRI
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: _____ **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: PRSEVILLA Lugar de emisión: AMBATO BOLIVAR 2010 Fecha y hora: 02/03/2010

Página 1 de 2

Sri.gov.ec

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-06-2014

Reglamento
Interno

Reglamento de
seguridad y
salud

ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE RESULTADOS
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

INGRESOS		(+)	6.836.294,37
COSTOS		(-)	5.023.817,64
UTILIDAD TOTAL EN VENTAS		(=)	1.812.476,73
GASTOS		(-)	1.470.127,41
UTILIDAD OPERACIONAL		(=)	342.349,32
INGRESOS NO OPERACIONALES		(+)	28.775,38
OTROS EGRESOS		(-)	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		(=)	371.124,70
15% UTILIDAD TRABAJADORES		(-)	55.668,71
IMPUESTO A LA RENTA		(-)	92.666,37
RESERVA LEGAL		(-)	11.139,48
SALARIO DIGNO		(-)	299,54
UTILIDAD A DISTRIBUIR		(=)	211.350,60

ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

BALANCE GENERAL

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

ACTIVO			5.565.301,34
ACTIVO CORRIENTE			3.265.803,52
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	249.955,62	249.955,62	
ACTIVOS FINANCIEROS		1.127.457,33	
INVENTARIOS		1.546.434,00	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS		19.219,78	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		293.418,59	
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	29.318,20	29.318,20	
ACTIVO NO CORRIENTE			2.299.497,82
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		2.275.079,10	
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	24.418,72	24.418,72	
PASIVO			2.844.877,82
PASIVO CORRIENTE			1.230.149,87
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		455.525,14	
LOCALES	89.487,11		
DEL EXTERIOR	366.038,03		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		18.520,99	
LOCALES	18.520,99		
PROVISIONES		48.633,26	
LOCALES	48.633,26		
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		251.356,41	
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS		456.114,07	
PASIVO NO CORRIENTE			1.614.727,95
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		718.209,26	
LOCALES	718.209,26		
PROVISIÓN POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		745.402,91	
PASIVO DIFERIDO		151.115,78	
PATRIMONIO NETO			2.720.422,52

ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

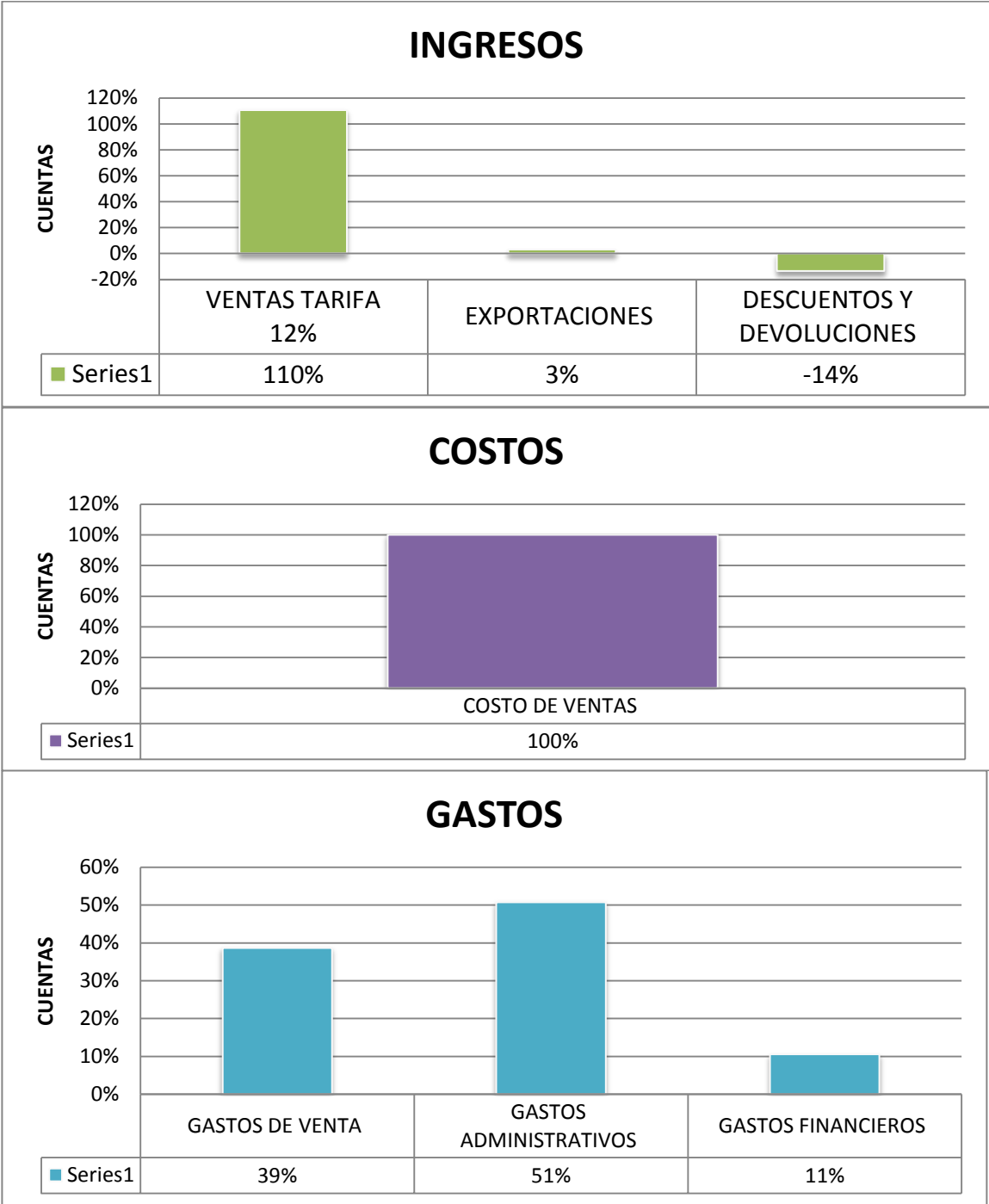
AP 5.3 3/3

CAPITAL		580.000,00	
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	580.000,00		
RESERVAS		95.766,05	
OTROS RESULTADOS INTEGRALES		510.211,08	
RESULTADOS ACUMULADOS		1.311.655,77	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		222.789,62	

ELABORADO: JMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMR	FECHA: 27-06-2014

ANALISIS DE LA REPRESENTATIVIDAD DE LAS PARTIDAS.

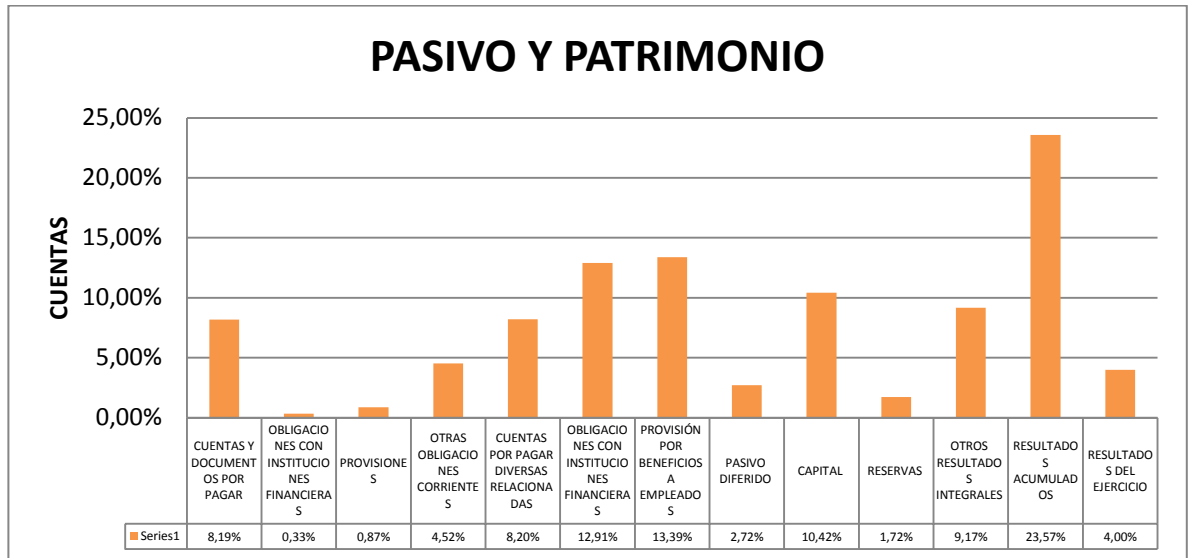
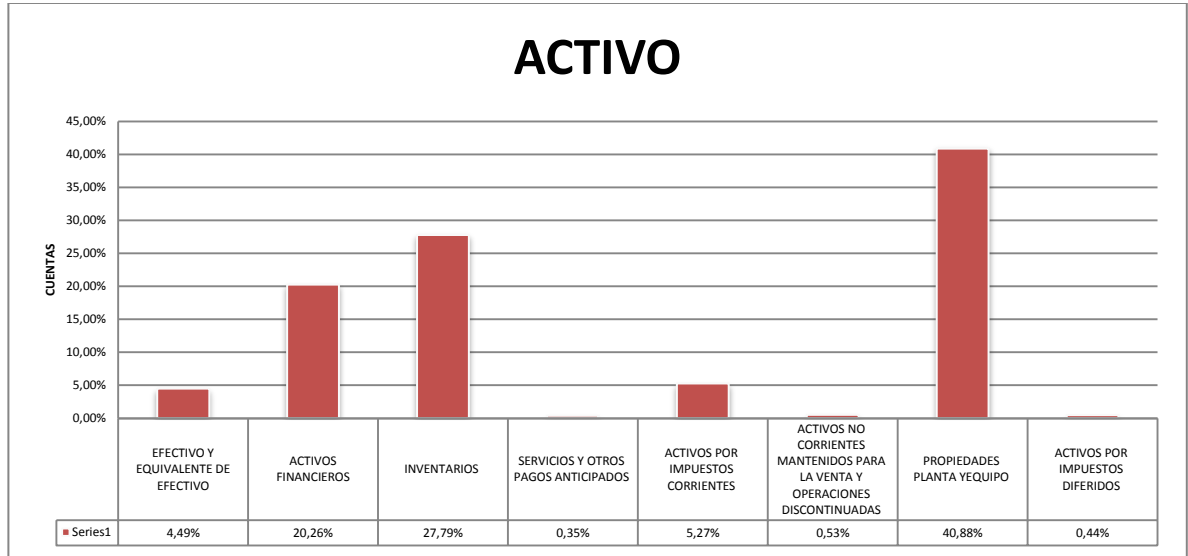
ESTADO DE RESULTADOS
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.



ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

BALANCE GENERAL INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

AP 5.4 2/2



ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL
INTERNO
PERIODO 2013

N°	FACTOR/PREGUNTA	PONDERA	CALIF	RESPUESTAS	
				SI	NO
COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL		15	4		
1. Integridad y Valores Éticos					
1	¿Se ha implantado códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral?	1	1	X	
2	¿Se incorporan de los códigos de conducta en los procesos y en las evaluaciones de desempeño?	1	0		X
2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección					
3	¿La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad?	1	1	X	
4	¿La alta dirección incentiva a su personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas?	1	0		X
3. Consejo de Administración y Comités					
5	¿Tiene reuniones frecuentes y oportunas con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos?	1	0		X
6	¿Las autoridades brindan atención a novedades importantes y a los informes de posibles violaciones a los códigos de conducta?	1	1	X	
4. Estructura Organizativa					
7	La estructura organizativa de la institución depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia?	1	0		X
8	¿Existen manuales de procesos para actividades sustantivas y adjetivas?	1	0		X
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

				AP 5.5 2/9	
9	¿La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad hace frente a los objetivos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios?	1	0		X
10	¿Es adecuado número de personas, sobre todo en relación con las funciones de procesamiento de datos y contabilidad, respecto al nivel necesario, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	1	0		X
11	¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo las descripciones de puestos de trabajo?	1	0		X
6. Gestión del Capital Humano					
12	¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?	1	0		X
11	¿Se encuentran actualizadas y son aplicados las políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?	1	0		X
7. Responsabilidad y Transparencia.					
14	¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización?	1	1	X	
15	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento y medios de verificación objetiva?	1	0		X
COMPONENTE: 2. Establecimiento de Objetivos		10	2		
1. Objetivos Estratégicos					
16	¿Los objetivos expresan clara y completamente lo que la entidad desea conseguir y la forma en que prevé conseguir teniendo en cuenta sus particularidades?	1	0		X
17	¿Existen planes Estratégicos utilizados por la organización para establecer la misión, visión, objetivos, valores y otros elementos?	1	0		X
2. Objetivos Específicos					
18	¿Existen conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la entidad?	1	0		X

19	¿Existe participación en la determinación de objetivos de los empleados que ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles, y grado de compromiso con la consecución de los mismos?	1	0	AP 5.5 3/9	
3. Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE					
20	Existe una visión integral que tenga la entidad sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE, en todos los niveles de la organización.	1	0		X
21	Hay un Compromiso de la alta dirección y de todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.	1	0		X
4. Consecución de Objetivos					
22	Existe disposición de la alta dirección para conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos	1	1	X	
23	¿Son correctos los informes de cumplimiento de indicadores y los estándares?	1	0		X
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia					
24	Los procesos del riesgo aceptado son llevados por la gerencia?	1	1	X	
25	¿Es eficiente el nivel de tolerancia con relación al logro de objetivos?	1	0		X
COMPONENTE: 3. Identificación de Eventos		6	1		
1. Factores Externos e Internos					
26	¿Existe una identificación de los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante establecido para las distintas actividades?	1	1	X	
27	¿Existe participación de los miembros de la organización en la identificación de eventos?	1	0		X
2. Identificación de Eventos					
28	¿Existe confiabilidad en la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	1	0		X

ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

29	¿Existe apoyo de la dirección a las acciones orientadas a identificar eventos y otros asuntos relacionados?	1	0		X
3. Categorías de Eventos					
30	¿Se utiliza una metodología idónea para sistematizar y ordenar los eventos identificados en la entidad?	1	0		X
31	¿Se han diseñado políticas y procedimientos para informar a miembros de la organización sobre las categorías de eventos y su relación con los objetivos de la entidad?	1	0		X
COMPONENTE: 4. Evaluación de Riesgos		6	1		
1. Estimación de Probabilidad e Impacto					
32	¿La metodología y recursos utilizados son idóneos a fin de establecer probabilidades e impactos?	1	0		X
33	¿La dirección brinda apoyo para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	1	0		X
2. Evaluación de Riesgos					
34	Los miembros de la dirección están involucrados en la evaluación de riesgos?	1	0		X
35	¿Existe involucramiento de la dirección en la evaluación de los riesgos?	1	0		X
3. Riesgos Originados por los Cambios					
36	¿Se utiliza información interna y externa para conocer los hechos que pueden generar cambios?	1	1	X	
37	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención de la alta dirección?	1	0		X
COMPONENTE: 5. Respuesta a los Riesgos		4	0		
1. Categoría de Respuestas					
38	¿Existen mecanismos para analizar las alternativas para apoyar la adopción de decisiones?	1	0		X
39	¿Los niveles de organización tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas del negocio?	1	0		X

2. Decisión de Respuestas				AP 5.5 5/9	
40	¿Existe un mecanismo para apoyar las decisiones?	1	0		X
41	¿La calidad de la evidencia que respalda las decisiones tomadas es adecuada?	1	0		X
COMPONENTE: 6. Actividades de Control		6	1		
1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos					
42	¿Guardan relación las actividades de control con los objetivos y las decisiones adoptadas por la dirección sobre los riesgos?	1	0		X
43	¿Existe suficiente Información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?	1	0		X
2. Principales Actividades de Control					
44	¿Existe procesos para el cumplimiento de las actividades de control?	1	0		X
45	¿Guardan relación las actividades de control seleccionadas, con los objetivos y con los riesgos?	1	0		X
3. Controles sobre los Sistemas de Información					
46	¿Describe oportunamente las transacciones con suficiente detalle para clasificarlas e incluirlas en los informes financieros?	1	1	X	
47	¿Existe una supervisión, adecuada sobre los Sistemas de Información?	1	0		X
COMPONENTE: 7. Información y Comunicación		12	4		
1. Cultura de Información en todos los Niveles					
48	¿Existen políticas institucionales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?	1	0		X
49	¿Existe compromiso de la alta dirección para cumplir con las políticas y las normas relativas a la provisión de información y a la comunicación interna y externa?	1	1	X	
2. Herramienta para la Supervisión					
50	¿Se cuenta con políticas y procedimientos idóneos para el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad y, su relación con la información que deben recibir los mismos?	1	0		
		ELABORADO: JMMR		FECHA: 26-06-2014	
		REVISADO: JMMR		FECHA: 27-06-2014	

51	¿Permiten los sistemas de información de la entidad el logro de objetivos generales así como los de cada actividad?	1	0		X
3. Sistemas Estratégicos e Integrados					
52	¿Existen políticas que permitan la integración de la información?	1	0		X
53	¿Existen un diseño de los sistemas y procedimientos considerando la integración de todas las unidades de la organización y tienen relación con los objetivos?	1	0		X
4. Confiabilidad de la Información					
54	¿Se realiza oportunamente las correcciones para remediar los errores encontrados?	1	1	X	
55	¿Se determina la calidad de los controles vigentes y su grado de aplicación por parte de toda la organización?	1	0		X
5. Comunicación Interna					
56	¿ La dirección realiza oportuna y adecuadamente un seguimiento de las informaciones obtenidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros?	1	1	X	
57	¿Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	1	0		X
6. Comunicación Externa					
58	¿Existe por parte de la dirección superior compromiso hacia la transparencia y ésta es compartida por los miembros de la organización?	1	1	X	
59	¿Existe una comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad?	1	0		X
COMPONENTE: 8. Supervisión y Monitoreo		6	1		
7. Supervisión Permanente					
60	¿Se realizan encuestas periódicas al personal para medir el grado de aplicación del código de conducta de la empresa o institución y, los impactos en las operaciones?	1	0		X
61	¿Existen facilidades para que el personal pueda presentar sus denuncias u otra información que estima de utilidad institucional?	1	0		X

ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

8. Supervisión Interna				AP 5.5 7/9	
62	¿Se realizan con frecuencia evaluaciones puntuales del CORRE?	1	0		X
63	¿Se presta suficiente atención de la alta dirección y de otras unidades de la organización a los resultados de las auditorías practicadas?	1	0		X
9. Evaluación Externa					
64	¿Existe atención de la dirección superior a los informes de los auditores y organismos reguladores?	1	1	X	
65	¿Existe un grado de coordinación entre auditores internos y externos?	1	0		X
SUMAN				13	52

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO GENERAL

NIVEL DE CONFIANZA = $\frac{CT*100}{PT}$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	RIESGO
	15% -50%	51% -75%	76% -95%	
	ALTO	MODERADO	BAJO	

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
GENERAL	21,54	ALTO
	BAJO	

ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO POR COMPONENTE

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	26,67	ALTO
	BAJO	

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	20,00	ALTO
	BAJO	

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
3. IDENTIFICACION DE EVENTOS	16,67	ALTO
	BAJO	

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
4. EVALUACION DE RIESGOS	16,67	ALTO
	BAJO	

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
5. RESPUESTA A LOS RIESGOS	0,00	ALTO
	BAJO	

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
6. ACTIVIDADES DE CONTROL	16,67	ALTO
	BAJO	

	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
7. INFORMACION Y COMUNICACIÓN	33,33	ALTO
	BAJO	

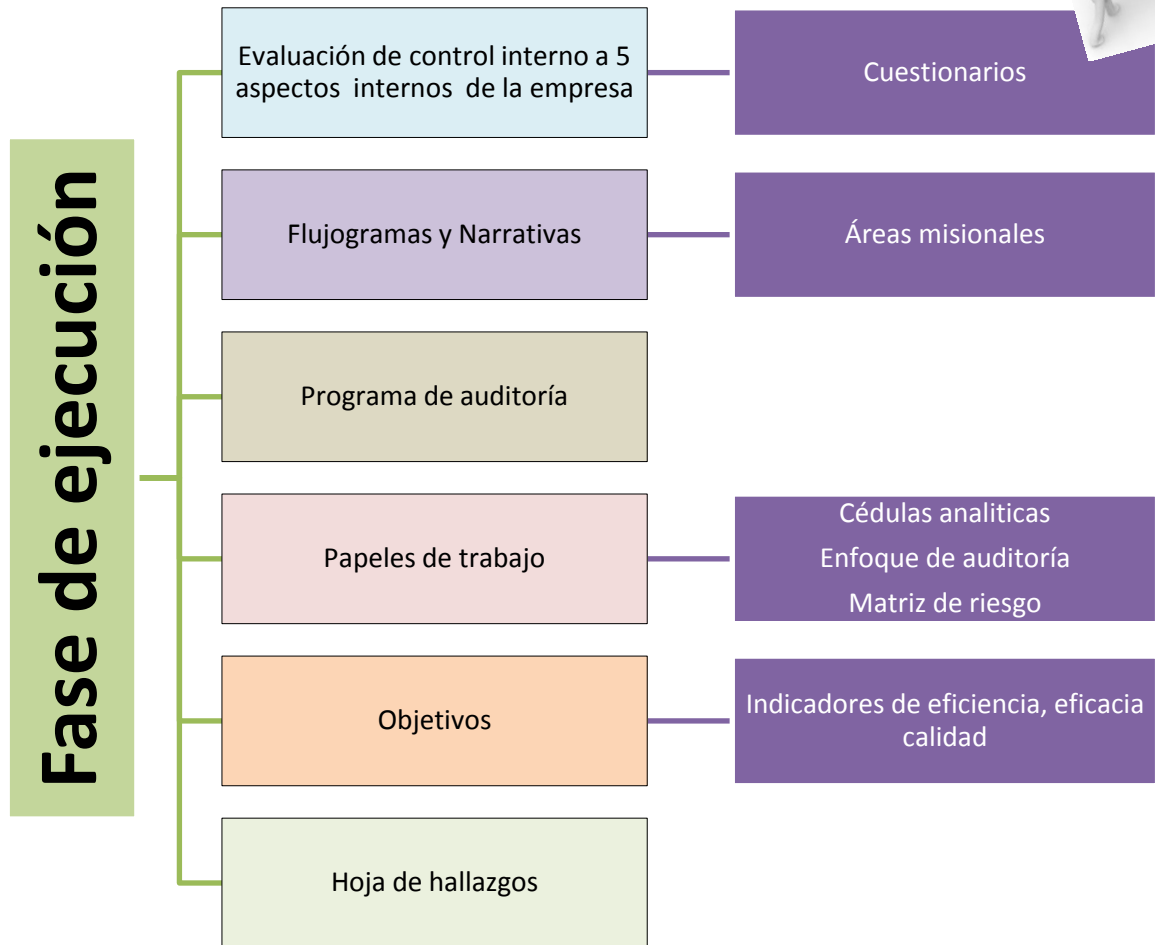
	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO
8. SUPERVISION Y MONITOREO	16,67	ALTO
	BAJO	

Con la evaluación preliminar del control interno hemos obtenido un nivel de confianza bajo (21,54%) por lo tanto la Auditoría de Gestión debe tener un enfoque sustantivo y debe estar direccionada a la Gestión de la empresa en sus áreas misionales, así como a la evaluación del logro de objetivos y actividades y para medir la eficiencia y eficacia.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 26-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 27-06-2014

6.7.1.2.1.2 Fase de ejecución

Ilustración 66 Elementos de la fase de ejecución



Fuente: Elaboración propia

6.7.1.2.1.2.1. Evaluación de control interno a 5 aspectos internos de la empresa

J&M

ASOCIADOS

FIRMA DE

AUDITORES

ARCHIVO CORRIENTE

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA



ÍNDICE
ARCHIVO CORRIENTE

AC 1.	EVALUACIÓN GENERAL
AC 1.1	Cuestionario de control interno de Estados financieros
AC 1.2	Cuestionario de control interno de Actas y contratos
AC 1.3	Cuestionario de control interno de organización y estructura
AC 1.4	Cuestionario de control interno de asuntos jurídicos
AC 1.5	Cuestionario de control interno de sistemas, libros y normas de información
AC 1.6	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo global
AC 1.7	Enfoque de la auditoría
AC 1.8	Matriz de riesgo inherente y enfoque global
AC 1.9	Observaciones y sugerencias al control interno
AC 2.	FLUJOGRAMAS Y NARRATIVAS PROCESOS MISIONALES
AC 2.1	Flujo gramas
AC 2.2	Narrativas
AC 3.	PAPELES DE TRABAJO
AC 3.1	Programa de auditoría
AC 3.2	Ficha de observación de la muestra de ventas
AC 3.3	Lista de verificación comercialización
AC 3.4	Matriz de riesgo inherente y enfoque global
AC 3.5	Matriz de cumplimiento de normativa comercialización
AC 3.6	Objetivos operacionales e indicadores de comercialización
AC 3.7	Indicadores, índices y brechas para el proceso de comercialización
AC 3.8	Hoja de hallazgos para el proceso de comercialización
AC 3.9	Comentarios de auditoría y recomendaciones para el proceso de comercialización
AC 3.10	Plan de implementación de recomendaciones
AC 3.11	Programa de auditoría proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.12	Ficha de observación de la muestra de órdenes de producción
AC 3.13	Lista de verificación comercialización proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.14	Matriz de riesgo inherente y enfoque global proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.15	Matriz de cumplimiento de normativa proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.16	Objetivos operacionales e indicadores proceso de producción cuaderno loopy académico

AC 3.17	Indicadores, índices y brechas para el proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.18	Hoja de hallazgos para el proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.19	Comentarios de auditoría y recomendaciones para el proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.20	Plan de implementación de recomendaciones proceso de producción cuaderno loopy académico
AC 3.21	Programa de auditoría proceso de adquisiciones
AC 3.22	Ficha de observación de la muestra de compras
AC 3.23	Lista de verificación comercialización proceso de adquisiciones
AC 3.24	Matriz de riesgo inherente y enfoque global proceso de adquisiciones
AC 3.25	Matriz de cumplimiento de normativa proceso de adquisiciones
AC 3.26	Objetivos operacionales e indicadores proceso de adquisiciones
AC 3.27	Indicadores, índices y brechas para el proceso de adquisiciones
AC 3.28	Hoja de hallazgos para el proceso de adquisiciones
AC 3.29	Comentarios de auditoría y recomendaciones para el proceso de adquisiciones
AC 3.30	Plan de implementación de recomendaciones proceso de adquisiciones
AC 3.31	Indicadores de desempeño financiero
AC 3.32	Factor Z

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO ESTADOS FINANCIEROS
PERIODO 2013

AC 1.1

N°	FACTOR/PREGUNTA	RESPUESTAS		FECHA	AUDITOR
		SI	NO		
ESTADOS FINANCIEROS					
1	¿Los estados financieros se preparan bajo NIIF?	X		28/06/2014	JMMR
2	¿Los estados financieros se presentan a la junta general de socios de forma oportuna?	X		28/06/2014	JMMR
3	¿Existe una fecha límite para la presentación de los estados financieros a la junta de accionistas?		X	28/06/2014	JMMR
4	¿Los estados financieros antes de su presentación a la Súper Intendencia de Compañías y SRI son aprobados por la junta general de socios?	X		28/06/2014	JMMR
5	¿En la empresa ha existido algún tipo de sanción por parte del SRI al detectar errores en los estados financieros?	X		28/06/2014	JMMR
6	¿Los estados financieros son elaborados por un funcionario que presta sus servicios dentro de la misma empresa?	X		28/06/2014	JMMR
7	¿Los estados financieros se preparan basados en un balance de comprobación?	X		28/06/2014	JMMR
8	¿Los estados financieros son presentados a la junta general de socios con todos requisitos reglamentarios que establece la Súper Intendencia de Compañías?	X		28/06/2014	JMMR
9	Los estados financieros son preparados por un funcionario con experiencia y conocimiento de la empresa?	X		28/06/2014	JMMR
10	¿Se ha definido una sanción al funcionario encargado de la elaboración de los estados financieros en caso de que no se presenten los mismos de forma oportuna?		X	28/06/2014	JMMR
SUMAN		6	4		
COMENTARIOS					
<p>* En la empresa no existe una fecha límite para la presentación de los estados financieros a la junta de accionistas puesto que al ser una Compañía Limitada y al estar bajo los requerimientos del SRI, se estipulan ahí unas fechas límites para su presentación.</p> <p>* Dentro de la empresa no existe ningún tipo de sanción por la presentación tardía de los EEFF al funcionario responsable puesto que la persona encargada lleva brindando sus servicios a la empresa desde sus inicios.</p>					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO ACTAS Y CONTRATOS
PERIODO 2013

AC 1.2

N°	FACTOR/PREGUNTA	RESPUESTAS		FECHA	AUDITOR
		SI	NO		
ACTAS Y CONTRATOS					
1	¿Se realizan con frecuencia asambleas generales de socios?		X	28/06/2014	JMMR
2	¿Las asambleas generales de socios se efectúan dando cumplimiento a las normativas internas?	X		28/06/2014	JMMR
3	¿Existe un libro de actas de asambleas generales?	X		28/06/2014	JMMR
4	¿Existe una persona responsable de autorizar todos los contratos que realiza la empresa?	X		28/06/2014	JMMR
5	¿Existe una persona encargada de investigar a las partes que intervienen en el contrato previo a su aceptación?	X		28/06/2014	JMMR
6	¿Se realiza un seguimiento para determinar el cumplimiento de los contratos?	X		28/06/2014	JMMR
7	¿Ha existido algún problema en la empresa a causa del incumplimiento de contratos?		X	28/06/2014	JMMR
8	¿Se realiza un registro oportuno de los contratos?	X		28/06/2014	JMMR
9	¿El departamento de contabilidad tiene conocimiento de los contratos que mantiene la empresa?	X		28/06/2014	JMMR
10	¿La empresa cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir con sus contratos?		X	28/06/2014	JMMR
SUMAN		7	3		
COMENTARIOS					
<p>* En la empresa no se realizan con frecuencia asambleas generales puesto que sus socios tienen diversas actividades dentro y fuera de la ciudad que no les permiten estar de forma permanente en la empresa.</p> <p>* La empresa a presentados inconvenientes en el incumplimiento de contratos puestos que mantiene gran demanda de sus productos a nivel nacional e internacional.</p> <p>* La empresa cuenta con una capacidad instalada amplia pero al recibir tanta demanda en ocasiones su stock no cubre con los contratos que asume en el tiempo establecido pero a pesar de ello hace lo posible y sus clientes al notar la calidad y renombre de la marca son accesibles.</p>					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA
PERIODO 2013

AC 1.3

N°	FACTOR/PREGUNTA	RESPUESTAS		FECHA	AUDITOR
		SI	NO		
ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA					
1	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	X		28/06/2014	JMMR
2	¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?		X	28/06/2014	JMMR
3	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos para las áreas más relevantes?		X	28/06/2014	JMMR
4	¿Existen normas, políticas o reglamentos para cada área de la empresa?		X	28/06/2014	JMMR
5	¿Se han implantado prácticas sanas dentro de la empresa?		X	28/06/2014	JMMR
6	¿Existe una persona encargada de la organización y estructura de la empresa?		X	28/06/2014	JMMR
7	¿Se ha definido de forma clara las responsabilidades y deberes de los colaboradores de la empresa?	X		28/06/2014	JMMR
8	¿Se encuentran bien definidos los niveles de autoridad en los departamentos? M	X		28/06/2014	JMMR
9	¿Se realizan constantemente cambios a la estructura y organización de la empresa?		x	28/06/2014	JMMR
10	¿La estructura de la empresa ha sido implantada previo a un estudio profundo?		X	28/06/2014	JMMR
SUMAN		3	7		
COMENTARIOS					
<p>* La empresa no cuenta con un organigrama funcional</p> <p>* La empresa ni cuenta con manuales de procedimientos para las áreas más relevantes puesto que posee dos tipos de reglamentos en los que se basa su control.</p> <p>* La empresa no posee normas, políticas o reglamentos para cada área ya que mantiene dos reglamentos generales.</p> <p>* La empresa no ha implantado prácticas sanas.</p> <p>* La empresa no cuenta con una persona encargada de la organización y estructura ya que cada departamento posee su autoridad quien es el encargado de tomar decisiones propias</p> <p>* La empresa no realiza constantemente cambios a la estructura y organización.</p> <p>* La empresa ha implantado su estructura sin un estudio previo puesto que mantiene la misma línea desde su creación</p>					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO ASUNTOS JURIDICOS
PERIODO 2013

AC 1.4

N°	FACTOR/PREGUNTA	RESPUESTAS		FECHA	AUDITOR
		SI	NO		
ASUNTOS JURÍDICOS					
1	¿La empresa cuenta con un departamento jurídico?		X	28/06/2014	JMMR
2	¿La empresa utiliza los servicios de abogados externos?	X		28/06/2014	JMMR
3	¿La empresa firma contratos con los abogados que prestan sus servicios?		X	28/06/2014	JMMR
4	¿Existe una persona encargada de la contratación de los abogados?	X		28/06/2014	JMMR
5	¿Existe una persona encargada de controlar el cumplimiento y avance de los casos asignados a los abogados?	X		28/06/2014	JMMR
6	¿Los abogados entregan informes acerca del estado de los casos?	X		28/06/2014	JMMR
7	¿Los abogados entregan a contabilidad un informe y respaldos que justifiquen los gastos incurridos en los procesos?		X	28/06/2014	JMMR
8	¿Contabilidad registra en libros el valor de los contingentes que manejan los abogados?	X		28/06/2014	JMMR
9	¿Los abogados informan con anticipación los casos que presentan riesgo de pérdida?	X		28/06/2014	JMMR
10	¿El personal de la empresa generalmente tiene conocimiento de los procesos judiciales?		X	28/06/2014	JMMR
SUMAN		6	4		
COMENTARIOS					
<p>* La empresa no cuenta con un departamento jurídico debido a que no existen procesos judiciales de forma permanente.</p> <p>* La empresa no firma contratos con los abogados que prestan sus servicios.</p> <p>* Los abogados no presentan a contabilidad un informe con respaldos que justifiquen los gastos incurridos debido a que presentan su factura donde se detallan los gastos de forma general.</p> <p>* El personal generalmente no tiene conocimiento de los procesos judiciales solamente el personal implicado conoce de la información con el fin de evitar un ambiente inadecuado de trabajo</p>					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO SISTEMAS, LIBROS
Y NORMAS DE INFORMACIÓN
PERIODO 2013

AC 1.5

N°	FACTOR/PREGUNTA	RESPUESTAS		FECHA	AUDITOR
		SI	NO		
SISTEMAS, LIBROS Y NORMAS DE INFORMACIÓN					
1	¿Cuenta la empresa con un sistema informático contable?	X		28/06/2014	JMMR
2	¿El sistema informático cuenta con un manual de funcionamiento?		X	28/06/2014	JMMR
3	¿El sistema informático brinda las condiciones necesarias para obtener reportes de forma inmediata?		X	28/06/2014	JMMR
4	¿El sistema informático provee de estados financieros en cualquier momento?		X	28/06/2014	JMMR
5	¿Existe un manual de funciones para el área contable?		X	28/06/2014	JMMR
6	¿Se preparan análisis de antigüedad de saldos?	X		28/06/2014	JMMR
7	¿Los gastos están debidamente respaldados con documentos permitidos por el SRI?		X	28/06/2014	JMMR
8	¿Se preparan análisis de antigüedad de saldos?	X		28/06/2014	JMMR
9	¿Los inventarios son medidos a valor neto realizable?	X		28/06/2014	JMMR
10	¿Para el coste del Inventario se utiliza los métodos que permiten las NIIF?	X		28/06/2014	JMMR
SUMAN		5	5		
COMENTARIOS					
<p>* El sistema informático contable que maneja la empresa no cuenta con un manual de funciones.</p> <p>* El sistema no brinda las condiciones necesarias para poder obtener reportes de forma inmediata puesto que no se usan todas sus funciones.</p> <p>* El sistema informático no provee estados financieros ya que no se usa en todos sus módulos.</p> <p>* No existe un manual de funciones para el área contable.</p> <p>* Los gastos no están debidamente respaldados con documentos permitidos por el SRI</p>					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
PERIODO 2013

COMPONENTE ANALIZADO		P/T	SI/NO	CT
ESTADOS FINANCIEROS		10		8
1	¿Los estados financieros se preparan bajo NIIF?	1	SI	1
2	¿Los estados financieros se presentan a la junta general de socios de forma oportuna?	1	SI	1
3	¿Existe una fecha límite para la presentación de los estados financieros a la junta de accionistas?	1	NO	0
4	¿Los estados financieros antes de su presentación a la Súper Intendencia de Compañías y SRI son aprobados por la junta general de socios?	1	SI	1
5	¿En la empresa ha existido algún tipo de sanción por parte del SRI al detectar errores en los estados financieros?	1	SI	1
6	¿Los estados financieros son elaborados por un funcionario que presta sus servicios dentro de la misma empresa?	1	SI	1
7	¿Los estados financieros se preparan basados en un balance de comprobación?	1	SI	1
8	¿Los estados financieros son presentados a la junta general de socios con todos requisitos reglamentarios que establece la Súper Intendencia de Compañías?	1	SI	1
9	Los estados financieros son preparados por un funcionario con experiencia y conocimiento de la empresa?	1	SI	1
10	¿Se ha definido una sanción al funcionario encargado de la elaboración de los estados financieros en caso de que no se presenten los mismos de forma oportuna?	1	NO	0
ACTAS Y CONTRATOS		10		7
11	¿Se realizan con frecuencia asambleas generales de socios?	1	NO	0
12	¿Las asambleas generales de socios se efectúan dando cumplimiento a las normativas internas?	1	SI	1
13	¿Existe un libro de actas de asambleas generales?	1	SI	1
14	¿Existe una persona responsable de autorizar todos los contratos que realiza la empresa?	1	SI	1
15	¿Existe una persona encargada de investigar a las partes que intervienen en el contrato previo a su aceptación?	1	SI	1
16	¿Se realiza un seguimiento para determinar el cumplimiento de los contratos?	1	SI	1
17	¿Ha existido algún problema en la empresa a causa del incumplimiento de contratos?	1	NO	0
18	¿Se realiza un registro oportuno de los contratos?	1	SI	1
19	¿El departamento de contabilidad tiene conocimiento de los contratos que mantiene la empresa?	1	SI	1
20	¿La empresa cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir con sus contratos?	1	NO	0

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
PERIODO 2013

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA		10		3
21	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	1	SI	1
22	¿La empresa cuenta con un organigrama funcional?	1	NO	0
23	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos para las áreas más relevantes?	1	NO	0
24	¿Existen normas, políticas o reglamentos para cada área de la empresa?	1	NO	0
25	¿Se han implantado prácticas sanas dentro de la empresa?	1	NO	0
26	¿Existe una persona encargada de la organización y estructura de la empresa?	1	NO	0
27	¿Se ha definido de forma clara las responsabilidades y deberes de los colaboradores de la empresa?	1	SI	1
28	¿Se encuentran bien definidos los niveles de autoridad en los departamentos? M	1	SI	1
29	¿Se realizan constantemente cambios a la estructura y organización de la empresa?	1	NO	0
30	¿La estructura de la empresa ha sido implantada previo a un estudio profundo?	1	NO	0
ASUNTOS JURÍDICOS		10		6
31	¿La empresa cuenta con un departamento jurídico?	1	NO	0
32	¿La empresa utiliza los servicios de abogados externos?	1	SI	1
33	¿La empresa firma contratos con los abogados que prestan sus servicios?	1	NO	0
34	¿Existe una persona encargada de la contratación de los abogados?	1	SI	1
35	¿Existe una persona encargada de controlar el cumplimiento y avance de los casos asignados a los abogados?	1	SI	1
36	¿Los abogados entregan informes acerca del estado de los casos?	1	SI	1
37	¿Los abogados entregan a contabilidad un informe y respaldos que justifiquen los gastos incurridos en los procesos?	1	NO	0
38	¿Contabilidad registra en libros el valor de los contingentes que manejan los abogados?	1	SI	1
39	¿Los abogados informan con anticipación los casos que presentan riesgo de pérdida?	1	SI	1
40	¿El personal de la empresa generalmente tiene conocimiento de los procesos judiciales?	1	NO	0

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

AC 1.6 3/3

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GLOBAL
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
PERIODO 2013

SISTEMAS, LIBROS Y NORMAS DE INFORMACIÓN		10		5
41	¿Cuenta la empresa con un sistema informático contable?	1	SI	1
42	¿El sistema informático cuenta con un manual de funcionamiento?	1	NO	0
43	¿El sistema informático brinda las condiciones necesarias para obtener reportes de forma inmediata?	1	NO	0
44	¿El sistema informático provee de estados financieros en cualquier momento?	1	NO	0
45	¿Existe un manual de funciones para el área contable?	1	NO	0
46	¿Se preparan análisis de antigüedad de saldos?	1	SI	1
47	¿Los gastos están debidamente respaldados con documentos permitidos por el SRI?	1	NO	0
48	¿Se preparan análisis de antigüedad de saldos?	1	SI	1
49	¿Los inventarios son medidos a valor neto realizable?	1	SI	1
50	¿Para el costeo del Inventario se utiliza los métodos que permiten las NIIF?	1	SI	1
SUMAN		50		29

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.**AC 1.7****ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
PERIODO 2013**

El nivel de confianza se calcula en base a los siguientes indicadores:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100%-NC)		

En el análisis del conocimiento del Negocio se establece que el Nivel de Confianza es del 58% y por diferencia, el nivel de riesgo inherente del componente conocimiento del negocio es del 42%, que se califica como MODERADO. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser MIXTO; es decir aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas.

ANÁLISIS POR COMPONENTES DEL CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

COMPONENTE ANALIZADO	PT	CT	REPRESENTATIVIDAD DEL NIVEL DE CONFIANZA
ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	10	8	80%
ACTAS Y CONTRATOS	10	7	70%
ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	10	3	30%
ASUNTOS JURÍDICOS	10	6	60%
SISTEMAS, LIBROS Y NORMAS DE INFORMACIÓN	10	5	50%
SUMAN	50	29	58%

Del análisis del conocimiento del negocio se puede concluir que existen dos áreas que requieren de atención en primer lugar y con un nivel de riesgo alto se encuentra la organización y estructura de la empresa en segundo lugar tenemos a los sistemas, libros y normas de información que también presentar un riesgo alto estos dos elementos constituyen debilidades por lo tanto hacia éstas se debe orientar la administración su gestión de control.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-06-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO INHERENTE Y ENFOQUE GLOBAL
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
PERIODO 2013

AC 1.8 1/2

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
ESTADOS FINANCIEROS	Inherente Global:	42% Moderado		
	No existe una fecha límite para la presentación de los estados financieros a la junta de accionistas?	Los Estados Financieros se preparan en observancia de las NIIF	Verifique la existencia de políticas existentes para la preparación y presentación d estados financieros	Emita conclusiones y recomendaciones que mejoren el control interno de Industrial Papelera Caicedo Miño
No sé a definido una sanción al funcionario encargado de la elaboración de los estados financieros en caso de que no se presenten los mismo de forma oportuna				
ACTAS Y CONTRATOS	Inherente Global:	42% Moderado		
	No se realizan con frecuencia asambleas generales de socios	La junta de socios se reúnen en los plazos establecidos en el Art. 119 de la Ley de Compañías	Verifique la existencia de normativas para la convocatoria para juntas generales de socios	Emita conclusiones y recomendaciones que mejoren el control interno de Industrial Papelera Caicedo Miño
La empresa no cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir con sus contratos	Los contratos se registran y archivan de forma oportuna con sus documentos fuentes (factura, guía de remisión)	Verifique la existencia de políticas para el cumplimiento oportuno de contratos con clientes.		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Inherente Global:	42% Moderado		
	La empresa no cuenta con un organigrama funcional	La empresa cuenta con un organigrama funcional	Verifique la existencia del organigrama estructural	Emita conclusiones y recomendaciones que mejoren el control interno de Industrial Papelera Caicedo Miño
	La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para las áreas más relevantes	La empresa cuenta con un reglamento interno según los requerimientos del Ministerio de relaciones laborales	Verifique la existencia de normas, políticas, y procedimientos dentro del reglamento interno que garanticen el	
No existen normas, políticas o reglamentos para cada área de la empresa				

ELABORADO: JMIMR	FECHA: 01-07-2014
REVISADO: JMIMR	FECHA: 01-07-2014

	No se han implantado practicas sanas dentro de la empresa en cada uno de los departamentos y áreas de la empresa		cumplimiento de las condiciones antes mencionadas	
	No existe una persona encargada de la organización y estructura de la empresa	INDUPAC cuenta con un Gerente designado por la junta de socios en cumplimiento del Art. 117 de la Ley de Compañías	Verifique si INDUPAC cuenta con un manual de funciones	
	La estructura de la empresa no ha sido implantada previo a un estudio profundo			
ASUNTOS JURIDICOS	Inherente Global:	42% Moderado		
	La empresa no cuenta con un departamento jurídico	La empresa mantiene una relación laboral con abogados de confianza quienes facturan por sus servicios e informan de los procesos	Verifique la existencia de procedimientos para la contratación de Servicios de Abogados	Emita conclusiones y recomendaciones que mejoren el control interno de Industrial Papelera Caicedo Miño
	La empresa no firma contratos con los abogados que prestan sus servicios			
	Los abogados no entregan a contabilidad un informe y respaldos que justifiquen los gastos incurridos en los procesos			
	El personal de la empresa generalmente no tiene conocimiento de los procesos judiciales			
Inherente Global:	42% Moderado			
SISTEMAS, LIBROS Y NORMAS DE INFORMACIÓN	El sistema informático no cuenta con un manual de funcionamiento	La empresa por su capacidad cuenta con un sistema contable	Verifique el contrato llevado a cabo para la adquisición del programa contable	Emita conclusiones y recomendaciones que mejoren el control interno de Industrial Papelera Caicedo Miño
	El sistema informático no brinda la condiciones necesarias para obtener reportes de forma inmediata			
	El sistema informático no provee de estados financieros en cualquier momento		Verifique la existencia de políticas para el área contable y registro de información	Emita conclusiones y recomendaciones que mejoren el control interno de Industrial Papelera Caicedo Miño
	No existe un manual de funciones para el área contable			
	Los gastos no están debidamente respaldados con documentos permitidos por el SRI			

ELABORADO: JMMR	FECHA: 01-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 01-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS AL CONTROL INTERNO
COMPONENTE: CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
AÑO 2013

AC 1.9 1/3

CEDULA DE ORIGEN	OBSERVACIONES	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	Comentado con: Respuesta de la empresa
AC 1.1	1 No existe una fecha límite para la presentación de los estados financieros a la junta de accionistas	Es necesarios que los Estados Financieros sean analizados y discutidos en Asamblea General de Socios, tomando en cuenta que al ser el máximo organismo dentro de la entidad, es quien debe aprobarlos y por esta razón es que se debe establecer una fecha específica para su presentación con el fin de tomar decisiones oportunas para la empresa	Gerente
	2 No se ha definido una sanción al funcionario encargado de la elaboración de los estados financieros en caso de que no se presenten los mismo de forma oportuna	Es necesario que la empresa implemente políticas que garanticen el cumplimiento oportuno de las obligaciones de los empleados.	
AC 1.2	3 No se realizan con frecuencia asambleas generales de socios	Es importante que se lleven a cabo asambleas generales de socios ya que de esta manera los socios podrán aportar con ideas o decisiones frente a determinada situación que INDUPAC este atravesando. Por otro lado se debería implantar normativas para la convocatoria para juntas generales de socio	Gerente
	4 La empresa no cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir con sus contratos.	Es recomendable realizar un seguimiento al cumplimiento de los contratos firmados y previos a ello realizar un análisis de los pedidos o contratos pendientes a fin de cumplirlos todos de forma oportuna.	

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 02-07-2014

AC 1.3	5	La empresa no cuenta con un organigrama funcional	Es importante que INDUPAC desarrolle e implemente un organigrama funcional para de esta manera establecer funciones, y responsables y de esta manera evitar una segregación de funciones equivocada y con funciones de carácter incompatible.	AC 1.9 2/3		
	6	La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para las áreas más relevantes	Es necesario diseñar manuales de procedimientos para cada uno de los procesos relevantes de la empresa			
	7	No existen normas, políticas o reglamentos para cada área de la empresa	Es necesario preparar Políticas , normas reglamentos y Procedimientos para cada uno de los procesos importante dentro de la entidad con para desarrollar de mejor forma cada actividad llevada a cabo en la empresa			
	8	No se han implantado practicas sanas dentro de la empresa en cada uno de los departamentos y áreas de la empresa	Existen practicas sanas en la empresa para el área de producción principalmente es por ello que se recomienda desarrollarlas en todos los niveles de la empresa con el fin de establecer un mejor control. Además se recomienda que dichas prácticas sanas se establezcan como políticas.			
	9	No existe una persona encargada de la organización y estructura de la empresa	Dentro de INDUPAC existen jefes para cada área pero sería importante que un Administrador dirija a todas las áreas para que en su conjunto alcancen un objetivo en general			
	10	La estructura de la empresa no ha sido implantada previo a un estudio profundo	La empresa se encuentra en el mercado desde 1980 y ha sufrido varios cambios desde su espacio físico hasta su capacidad es por ello que para estructurar responsabilidades y cargos se recomienda hacerlo en función de un estudio profundo que garantice el bienestar de sus trabajadores			
	AC 1.4	11	La empresa no cuenta con un departamento jurídico		Es importante analizar la necesidad de contar con un departamento legal.	Gerente
		12	La empresa no firma contratos con los abogados que prestan sus servicios		Se recomienda firmar contratos de servicios con los Abogados y legalizarlos.	

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 02-07-2014

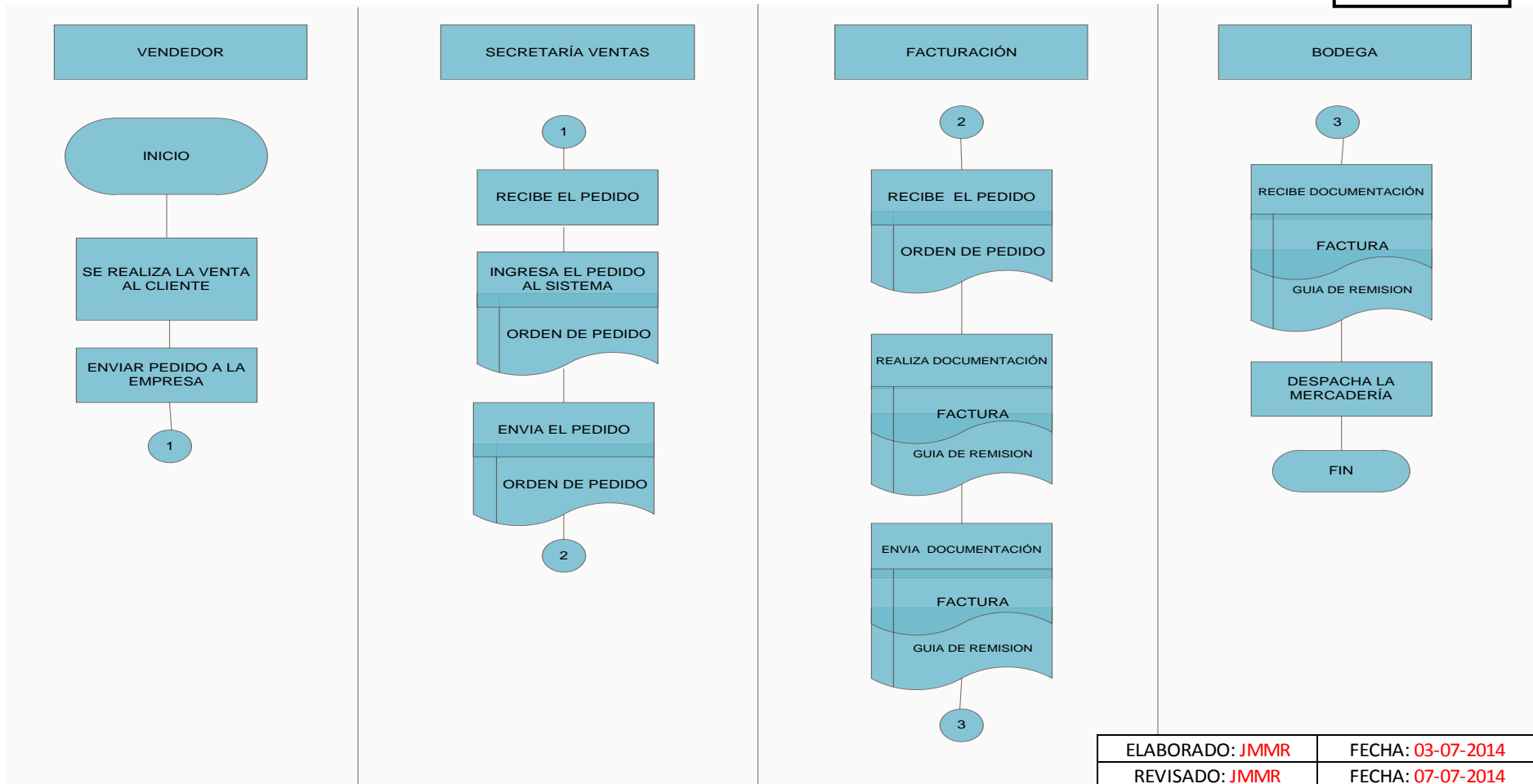
	13	Los abogados no entregan a contabilidad un informe y respaldos que justifiquen los gastos incurridos en los procesos	Se deben solicitar de manera oportuna los documentos que respaldan los gastos incurridos en los procesos judiciales para su correspondiente contabilización	
	14	El personal de la empresa generalmente no tiene conocimiento de los procesos judiciales	Se recomienda socializar con el personal relacionado con el proceso judicial la situación para evitar mal entendidos, comentarios o equivocaciones entre los colaboradores	
AC 1.5	15	El sistema informático no cuenta con un manual de funcionamiento	Se recomienda a INDUPAC adquirir un sistema contable que se adapte a las condiciones de la empresa para de esta manera optimizar el tiempo y ejercer un mayor control.	Gerente
	16	El sistema informático no brinda la condiciones necesarias para obtener reportes de forma inmediata		
	17	El sistema informático no provee de estados financieros en cualquier momento		
	18	No existe un manual de funciones para el área contable		
	19	Los gastos no están debidamente respaldados con documentos permitidos por el SRI	Es necesario preparar un manual de funciones y políticas que normen al departamento contable y al registro de las transacciones en la Cooperativa.	

ELABORADO: JMMR	FECHA: 02-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 02-07-2014

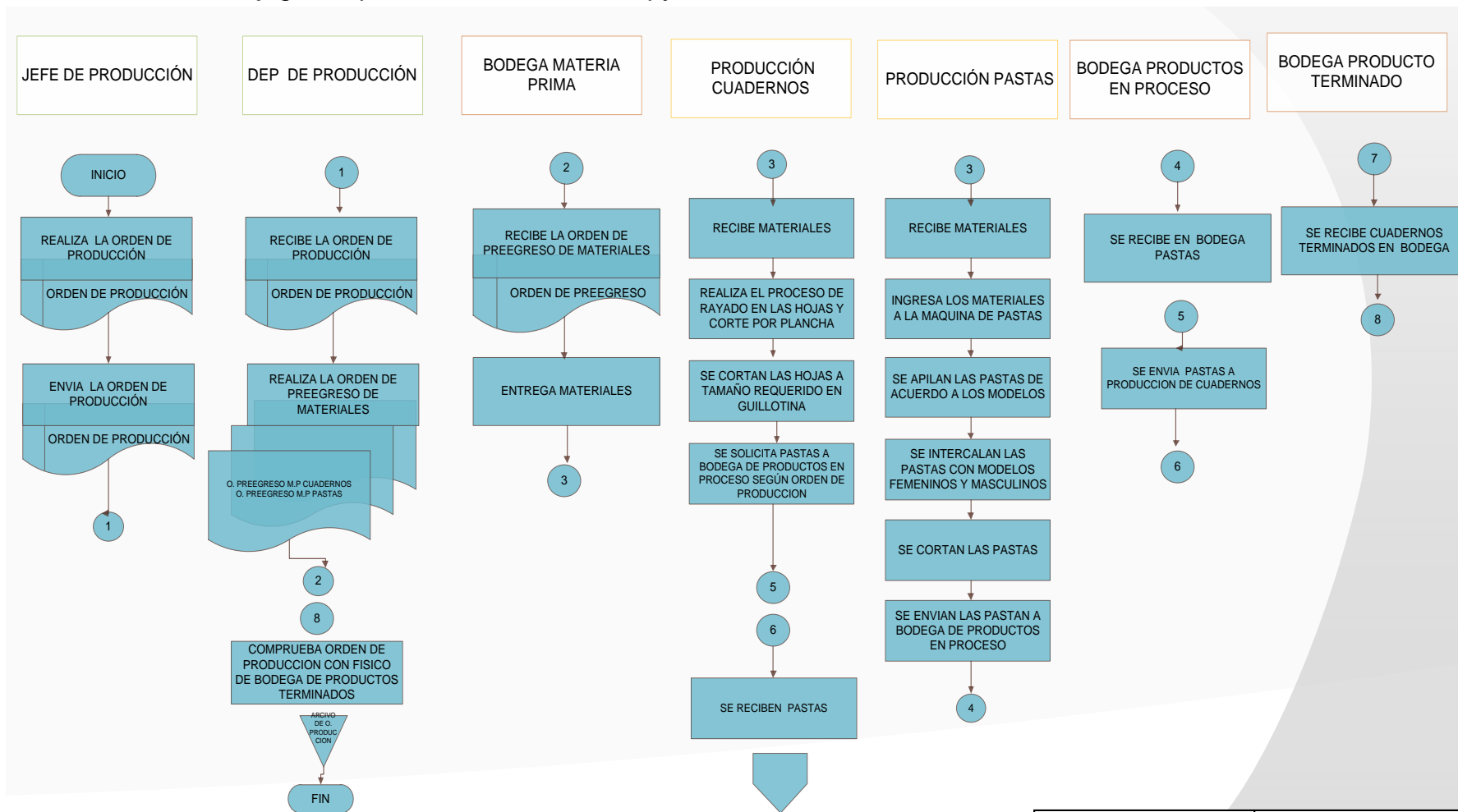
6.7.1.2.1.2.2. Flujogramas y narrativas procesos misionales

6.7.1.2.1.2.2.1. Flujograma comercialización

AC 2.1 1/7



6.7.1.2.1.2.2.2. *Flujograma producción cuaderno loopy*



ELABORADO: JMMR	FECHA: 03-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 07-07-2014

JEFE DE PRODUCCIÓN

DEP. DE PRODUCCIÓN

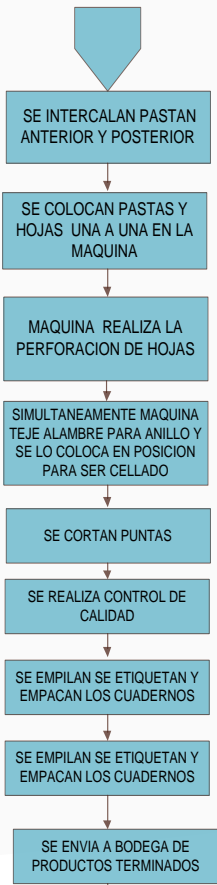
BODEGA MATERIA PRIMA

PRODUCCIÓN CUADERNOS

PRODUCCIÓN PASTAS

BODEGA PRODUCTOS EN PROCESO

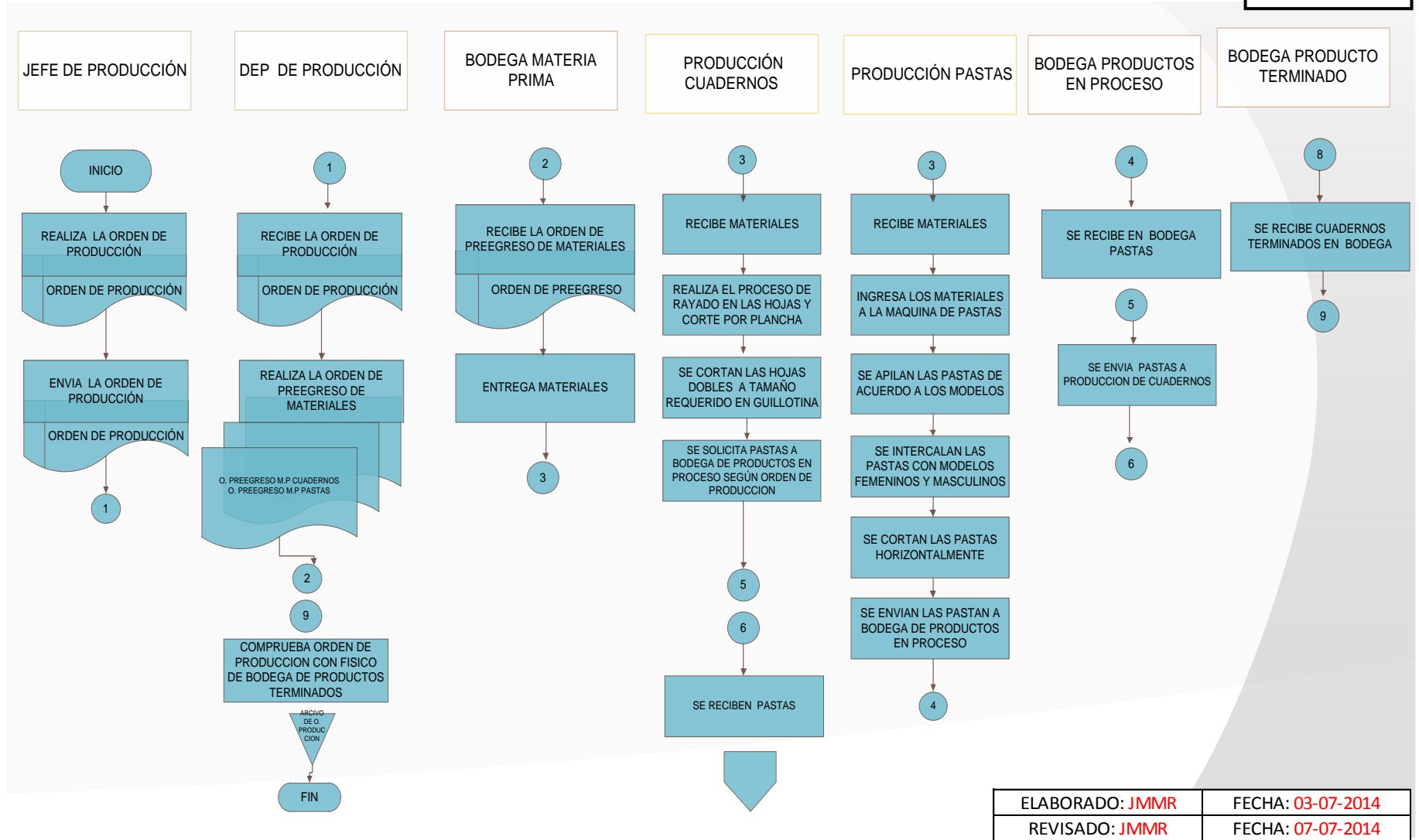
BODEGA PRODUCTO TERMINADO



ELABORADO: JMMR	FECHA: 03-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 07-07-2014

6.7.1.2.1.2.2.3. Flujograma producción cuaderno grapado y cocido

AC 2.1 4/7



JEFE DE PRODUCCIÓN

DEP. DE PRODUCCIÓN

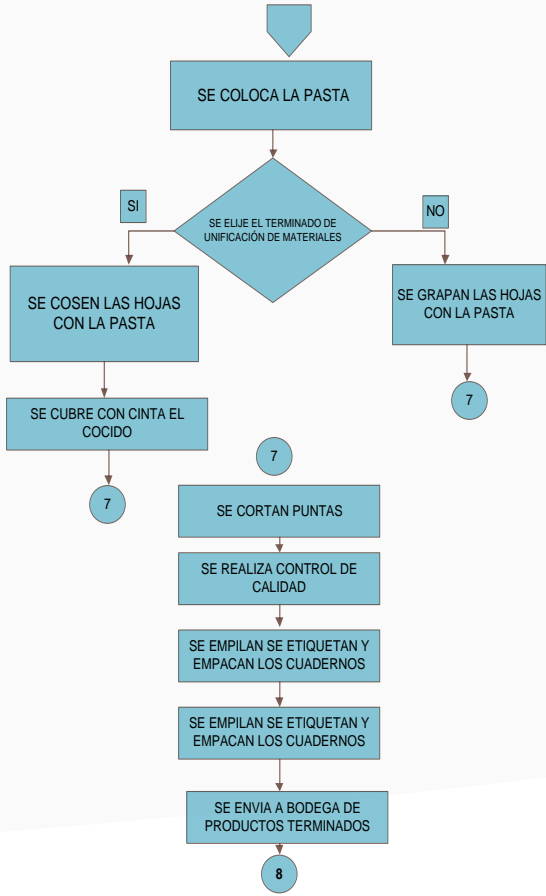
BODEGA MATERIA PRIMA

PRODUCCIÓN CUADERNOS

PRODUCCIÓN PASTAS

BODEGA PRODUCTOS EN PROCESO

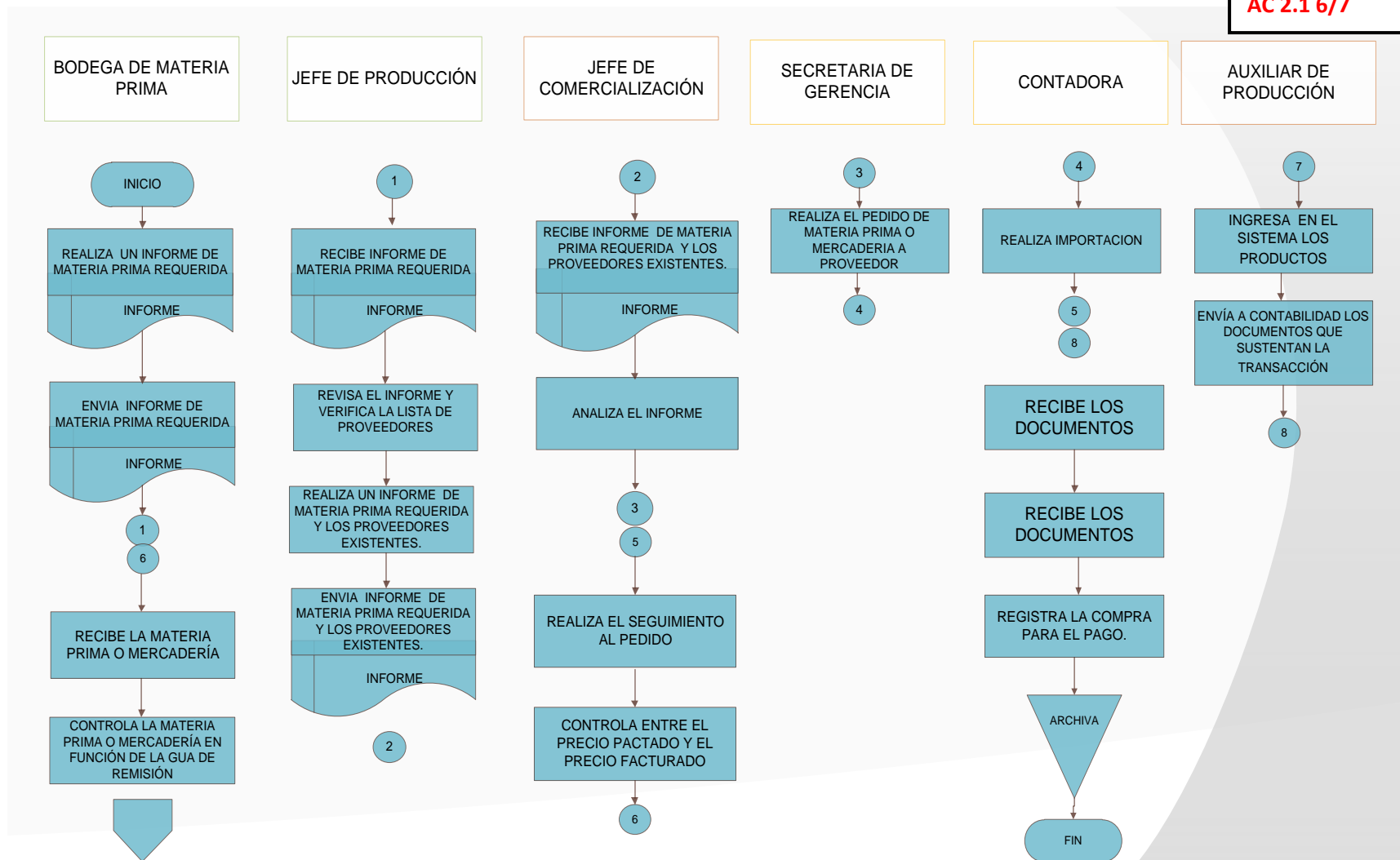
BODEGA PRODUCTO TERMINADO



ELABORADO: JMMR	FECHA: 03-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 07-07-2014

6.7.1.2.1.2.2.4. *Flujograma adquisiciones*

AC 2.1 6/7



ELABORADO: JMMR	FECHA: 03-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 07-07-2014

BODEGA DE MATERIA PRIMA

JEFE DE PRODUCCIÓN

JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

SECRETARIA DE GERENCIA

CONTADORA

AUXILIAR DE PRODUCCIÓN



INGRESA LA MATERIA PRIMA O MERCADERÍA EN BODEGA DE MATERIA PRIMA



ELABORADO: JMMR	FECHA: 03-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 07-07-2014

6.7.1.2.1.2.2.5. *Narrativa proceso de comercialización*

AC 2.2 1/3

El proceso de ventas se maneja de la siguiente forma:

1. El vendedor realiza la venta a los diversos clientes que se encuentran en todo el país.
2. El vendedor envía el pedido solicitado por el cliente a la secretaria de ventas.
3. La secretaria de ventas recibe el pedido del vendedor.
4. La secretaria ingresa al sistema el pedido del cliente.
5. La secretaria envía el pedido del cliente a facturación.
6. El encargado de Facturación recibe el pedido.
7. Facturación ingresa al sistema los datos del pedido para hacer la correspondiente factura y guía de remisión.
8. Facturación envía la factura y guía de remisión a bodega.
9. El encargado de turno en bodega recibe la factura y guía de remisión.
10. El encargado de turno en bodega despacha las mercaderías.

6.7.1.2.1.2.2.6. *Narrativa proceso de producción*

El proceso de producción se maneja de la siguiente forma:

1. El jefe de producción realiza la orden de producción
2. El jefe de producción envía la orden de producción al departamento de producción
3. El departamento de producción recibe la orden de producción
4. El departamento de producción realiza la orden de preegreso de materiales
5. El departamento de producción envía la orden de preegreso de materiales a la bodega de materia prima
6. El encargado de bodega de materia prima recibe la orden de preegreso
7. El encargado de bodega de materia prima entrega la materia prima solicitada a producción de cuadernos y de pastas
8. Producción de cuadernos y pastas recibe la materia prima
9. Producción de cuadernos realiza el proceso de rayado de hojas (cuadros, líneas, 2 líneas, 4 líneas, pautados, contabilidad)
10. Producción realiza el corte de hojas por planchas con 8 unidades cada una
11. Producción realiza el corte de hojas en guillotina (pequeño, mediando, académico)
12. Producción de pastas ingresa materiales a máquina de pastas
13. Producción de pastas apila las pastas por modelos
14. Producción de pastas intercala las pastas entre modelos masculinos y femeninos

ELABORADO: JMMR	FECHA: 08-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 08-07-2014

15. Producción de pastas corta las pastas una a una.
16. Producción de pastas envía pastas a bodega de productos en procesos
17. Bodega de productos en proceso recibe las pastas
18. Producción de cuadernos solicita pastas bodega de productos en proceso
19. Bodega de productos en proceso entrega las pastas a producción de cuadernos
20. Producción de cuadernos recibe las pastas
21. Producción de cuadernos realiza la intercalación de pastas anterior y posterior.
22. Producción realiza el proceso de unificación de hojas y pastas en la maquina
23. Maquina realiza la perforación de hojas.
24. Maquina simultáneamente teje el alambre y unifica hojas y pastas
25. Producción de cuadernos corta las puntas de hojas y pastas
26. Producción de cuadernos realiza un control de calidad de productos terminados.
27. Producción de cuadernos apila, empaca y etiqueta los cuadernos.
28. Producción envía a bodega de productos terminados
29. Bodega de productos terminados recibe el producto terminado.
30. Departamento de producción compara la orden de producción con los productos terminados
31. Departamento de producción archiva orden de producción
32. Fin

6.7.1.2.1.2.2.7. Narrativa proceso de adquisición

1. El bodeguero de materia prima realiza un informe indicando la cantidad de materia prima que hace falta en bodega.
2. El bodeguero de materia prima envía el informe al jefe de producción
3. Jefe de producción recibe el informe
4. Jefe de producción revisa el informe y verifica la lista de proveedores
5. Jefe de producción realiza un informe para jefe de comercialización indicando la materia prima que hace falta y los proveedores existentes.
6. Jefe de producción envía a jefe de comercialización informe
7. Jefe de comercialización recibe el informe
8. Jefe de comercialización analiza el informe y autoriza compra
9. Secretaria de gerencia realiza el pedido de la materia prima o mercadería a los proveedores.
10. Contadora realiza la importación.
11. Jefe de comercialización realiza el seguimiento al pedido

ELABORADO: JMMR	FECHA: 08-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 08-07-2014

12. Jefe de comercialización controla entre el precio pactado y el precio facturado
13. Bodeguero recibe la materia prima o mercadería
14. Bodeguero controla la materia prima o mercadería en función de la guía de remisión
15. Bodeguero ingresa la materia prima o mercadería en bodega de materia prima
16. Auxiliar de producción ingresa en el sistema los productos
17. Auxiliar de producción envía a contabilidad los documentos que sustentan la transacción
18. Contabilidad recibe los documentos
19. Contabilidad registra la compra para el pago.
20. Contabilidad archiva los documentos.
21. Fin

ELABORADO: JMMR	FECHA: 08-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 08-07-2014

6.7.1.2.1.2.3. Papeles de trabajo

AC 3.1

6.7.1.2.1.2.3.1. Programa de auditoría

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
PERIODO 2013

OBJETIVOS:

Determinar el cumplimiento de los objetivos de cada actividad en el proceso de comercialización.

PROCEDIMIENTOS:

N°	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaborar el programa de auditoría	AC 3.1	JMMR	09/07/2014
2	Ficha de observación de la muestra de ventas	AC 3.2	JMMR	10/07/2014
3	Lista de verificación comercialización	AC 3.3	JMMR	10/07/2014
4	Matriz de riesgo inherente y enfoque global	AC 3.4	JMMR	10/07/2014
5	Matriz de cumplimiento de normativa comercialización	AC 3.5	JMMR	10/07/2014
6	Objetivos operacionales e indicadores de comercialización	AC 3.6	JMMR	10/07/2014
7	Indicadores, índices y brechas para el proceso de comercialización	AC 3.7	JMMR	10/07/2014
8	Hoja de hallazgos para el proceso de comercialización	AC 3.8	JMMR	10/07/2014
9	Comentarios de auditoría y recomendaciones para el proceso de comercialización	AC 3.9	JMMR	10/07/2014
10	Plan de implementación de recomendaciones	AC 3.10	JMMR	10/07/2014

ELABORADO: JMMR	FECHA: 09-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 09-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.2. *Ficha de observación proceso de comercialización*
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

AC 3.2 1/5

FICHA DE OBSERVACIÓN
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
AÑO 2013

COMPRAS	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5	PASO 6	PASO 7	PASO 8	PASO 9
VENTA 1	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 2	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 3	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 4	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 6	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 7	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 9	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 10	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 11	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 13	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 16	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 18	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 19	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 21	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 22	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 23	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 24	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 25	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 26	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 27	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 28	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 29	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 30	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 31	1	0	0	0	0	1	1	1	1

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

VENTA 32	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 33	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 34	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 35	1	1	1	0	0	0	0	0	1
VENTA 36	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 37	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 38	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 39	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 40	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 41	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 42	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 43	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 44	1	1	1	0	0	0	0	0	1
VENTA 45	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 46	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 47	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 48	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 49	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 50	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 51	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 52	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 53	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 54	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 55	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 56	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 57	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 58	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 59	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 60	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 61	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 62	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 63	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 64	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 65	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 66	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 67	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 68	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 69	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 70	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 71	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 72	1	1	1	0	0	0	0	1	1

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

VENTA 73	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 74	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 75	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 76	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 77	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 78	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 79	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 80	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 81	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 82	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 83	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 84	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 85	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 86	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 87	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 88	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 89	1	1	1	0	0	0	0	0	1
VENTA 90	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 91	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 92	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 93	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 94	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 95	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 96	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 97	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 98	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 99	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 100	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 101	1	1	1	0	0	0	0	0	1
VENTA 102	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 103	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 104	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 105	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 106	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 107	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 108	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 109	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 110	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 111	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 112	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 113	1	1	1	0	0	0	0	1	1

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

VENTA 114	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 115	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 116	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 117	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 118	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 119	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 120	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 121	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 122	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 123	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 124	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 125	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 126	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 127	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 128	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 129	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 130	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 131	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 132	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 133	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 134	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 135	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 136	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 137	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 138	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 139	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 140	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 141	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 142	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 143	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 144	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 145	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 146	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 147	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 148	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 149	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 150	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 151	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 152	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 153	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 154	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

VENTA 155	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 156	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 157	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 158	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 159	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 160	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 161	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 162	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 163	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 164	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 165	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 166	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 167	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 168	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 169	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 170	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 171	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 172	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 173	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 174	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 175	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 176	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 177	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 178	1	0	0	0	0	1	1	1	1
VENTA 179	1	0	0	0	0	1	1	0	1
VENTA 180	1	1	1	0	0	0	0	0	1
VENTA 181	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 182	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 183	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VENTA 184	1	1	1	0	0	0	0	1	1
VENTA 185	1	1	1	1	1	1	1	0	1
VENTA 186	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	186	150	150	129	129	165	165	139	186

1=SI

2=NO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.3. Lista de verificación

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA
LISTA DE VERIFICACIÓN
PROCESO: COMERCIALIZACION
AÑO 2013

AC 3.3

Nº	PROCESOS	PT	CT
1	El vendedor envía el pedido solicitado por el cliente a la secretaria de ventas	186	186
2	La secretaria de ventas recibe el pedido del vendedor	186	150
3	La secretaria ingresa al sistema el pedido del cliente	186	150
4	La secretaria envía el pedido del cliente a facturación	186	129
5	El encargado de Facturación recibe el pedido	186	129
6	Facturación ingresa al sistema los datos del pedido para hacer la correspondiente factura y guía de remisión	186	165
7	Facturación envía la factura y guía de remisión a bodega	186	165
8	El encargado de turno en bodega recibe la factura y guía de remisión	186	139
9	El encargado de turno en bodega despacha las mercaderías.	186	186
TOTAL		1674	1399
CALIFICACIÓN TOTAL= CT			1674
PONDERACIÓN TOTAL= PT			1399
NIVEL DE CONFIANZA= NC= CT/PT*100		1674/1399*100	84%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE = RI= 100%-%NC		100%-84%	16%

NIVEL DE CONFIANZA =	CT*100
	PT

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA	
15% -50%	51% -75%	76% -95%	
ALTO	MODERADO	BAJO	(RIESGO)

CONCLUSIÓN

El proceso de comercialización, según la evaluación del riesgo inherente, presenta un nivel de confianza ALTO con un 84% y un riesgo BAJO, lo que implica que el enfoque de auditoría debe ser con pruebas o procedimientos de auditoría de cumplimiento.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.4. Matriz de riesgo inherente y enfoque global

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO INHERENTE Y ENFOQUE GLOBAL
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
PERIODO 2013

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
COMERCIALIZACIÓN	Inherente Global:	16%		
	La secretaria no envía el pedido del cliente a facturación	El vendedor envía y por lo tanto conoce el pedido solicitado por el cliente	*Verificar la existencia de un manual de funciones para el proceso de comercialización *Verificar la existencia de normativas para la selección de personal	-
COMERCIALIZACIÓN	Inherente Global:	16%		
	El encargado de Facturación no recibe el pedido	El vendedor envía y por lo tanto conoce el pedido solicitado por el cliente	Verificar la existencia de un manual de procedimientos de compras	-
COMERCIALIZACIÓN	Inherente Global:	16%		
	El encargado de turno en bodega no recibe la factura y guía de remisión	El vendedor envía y por lo tanto conoce el pedido solicitado por el cliente	*Verificar la existencia de un manual de funciones para el proceso de comercialización *Verificar la existencia de políticas de venta	-
COMERCIALIZACIÓN	Inherente Global:	16%		

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

	La secretaria de ventas no recibe el pedido del vendedor	El vendedor envía y por lo tanto conoce el pedido solicitado por el cliente	Verificar la existencia de un manual de procedimientos de compras	-
COMERCIALIZACIÓN	Inherente Global:	16%		
	La secretaria ingresa al sistema el pedido del cliente	El vendedor envía y por lo tanto conoce el pedido solicitado por el cliente	Verificar la existencia de un manual de procedimientos de compras	-

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA
PROCESO: COMERCIALIZACION
AÑO 2013

NOMBRE DE LA NORMATIVA	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de funciones para el proceso de comercialización		X	La empresa no tiene un manual de funciones para esta área pero en el contrato firmado por cada colaborador se establecen las funciones que debe desarrollar en el su cargo.
Normativa para la selección del personal		X	La empresa no tiene una normativa para la selección del personal ya que en el reglamento interno en Capitulo III De la admisión del contrato de trabajo se establecer requerimientos mínimos.
Manual de procedimientos de compras		X	La empresa no tiene ningún tipo de manual de procedimientos
Políticas de venta		X	La empresa no mantiene políticas de ventas plasmadas en un documento pero aplica ciertas condiciones de control en cumplimiento de las disposiciones legales que rigen a la entrega de facturas a los clientes

DISEÑO DE OBJETIVOS OPERACIONALES								
Verbo en infinitivo	+	Meta	+	Señala la fecha límite para su ejecución	+	Presupuesto asignado para el logro	≡	Objetivo operacional
<u>PROCESO: COMERCIALIZACIÓN</u>								
Enviar el 100% de pedidos desde el área de ventas hacia facturación en INDUPAC durante en el año 2013 con un presupuesto de 4.800								
Recibir el 100% de pedidos de los clientes en el área de facturación provenientes del área de ventas en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 4.800								
Recibir el 100% de facturas y guías de remisión en la bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 7.200								
DISEÑO DE INDICADORES								
Agregación + preposición	+	Variable sust. plural	+	Verbo participio pasado	+	Complemento circunstancial	≡	Indicador
<u>PROCESO: COMERCIALIZACIÓN</u>								
Porcentaje de pedidos de los clientes enviados a facturación desde ventas en INDUPAC durante el año 2013								
Porcentaje de pedidos recibidos en el área de facturación provenientes de ventas en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de facturas y guías remisión recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013								

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.7. Indicadores, indicios y brechas de los indicadores de comercialización

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

AC 3.7 1/3

OBJETIVOS E INDICADORES
 PROCESO: COMERCIALIZACION
 AÑO 2013

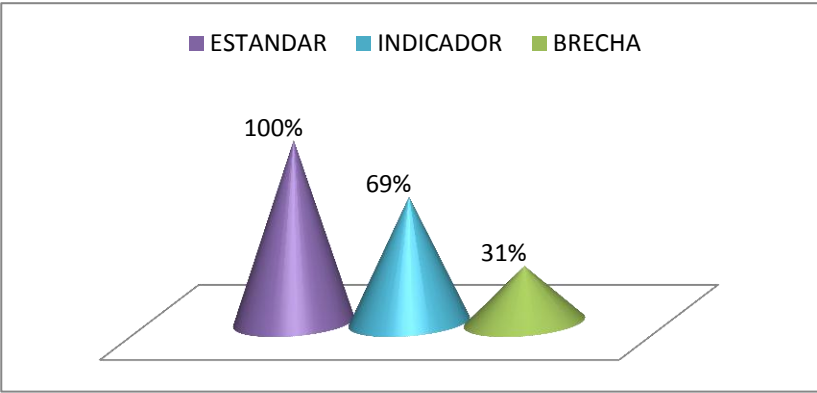
OBJETIVO OPERATIVO: Enviar el 100% de pedidos desde el área de ventas hacia facturación en INDUPAC durante en el año 2013 con un presupuesto de 4.800					
PROCEDIMIENTO: Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de comercialización					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de pedidos de los clientes enviados a facturación desde ventas en INDUPAC durante el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Pedidos de clientes enviados a facturación}}{\text{Total de pedidos de clientes realizados}} * 100$	Porcentaje	INDICE $= (69/100) * 100$ 69%
			$(\text{Pedidos de clientes enviados a facturación } 129 / \text{Total de pedidos de clientes realizados } 186) * 100$		BRECHA DESFAVORABLE 100-69 31%
			INDICADOR		69%
<p>■ ESTANDAR ■ INDICADOR ■ BRECHA</p> <p>100% 69% 31%</p>					
CONCLUSIÓN:					
EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 57 PEDIDOS QUE NO FUERON ENTREGADOS AL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN.					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

OBJETIVOS E INDICADORES
 PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
 AÑO 2013

AC 3.7 2/3

OBJETIVO OPERATIVO: Recibir el 100% de pedidos de los clientes en el área de facturación provenientes del área de ventas en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 4.800					
PROCEDIMIENTO: Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de comercialización					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de pedidos recibidos en el área de facturación provenientes de ventas en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Pedidos de clientes recibidos en facturación}}{\text{Total de pedidos de clientes realizados}} * 100$	Porcentaje	INDICE $=(69/100)*100$ 69%
			$(\text{Pedidos de clientes recibidos en facturación } 129 / \text{Total de pedidos de clientes realizados } 186) * 100$		BRECHA DESFAVORABLE 100-69 31%
			INDICADOR	69%	
					
CONCLUSIÓN:					
EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 57 PEDIDOS QUE NO FUERON RECIBIDOS EN EL ÁREA DE FACTURACIÓN.					
			ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014	
			REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014	

OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: COMERCIALIZACION
AÑO 2013

OBJETIVO OPERATIVO:					
Recibir el 100% de facturas y guías de remisión en la bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 7.200					
PROCEDIMIENTO:					
Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de comercialización					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de facturas y guías remisión recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Facturas y guías de remisión recibidas en BPT}}{\text{Total de pedidos de clientes realizados}} * 100$	Porcentaje	INDICE
			$\frac{\text{(Facturas y guías de remisión recibidas en bodega de PT 139/Total de pedidos de clientes realizados 186)} * 100}{\text{INDICADOR}}$		$=(75/100)*100$ 75%
			BRECHA DESFAVORABLE		100-75
			75%		25%
<p>Legend: ESTANDAR (orange), INDICADOR (blue), BRECHA (pink)</p> <p>Values: ESTANDAR = 100%, INDICADOR = 75%, BRECHA = 25%</p>					
CONCLUSIÓN:					
EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 47 FACTURAS Y GUIAS DE REMISION QUE NO FUERON RECIBIDAS POR EL ENCARGADO DE LA BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS					

ELABORADO: JMMR

FECHA: 10-07-2014

REVISADO: JMMR

FECHA: 10-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.8. Hoja de hallazgos

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
PERIODO 2013

AC 3.8 1/3

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
<p>El 69% de pedidos fueron enviados desde ventas hacia el área de facturación en INDUPAC en el año 2013, esto es 129 de 186.</p>	<p>Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización</p>	<p>* En la empresa no existe un manual de funciones para el área de comercialización y facturación. * No existe un organigrama funcional. * No existe una relación de compañerismo entre el área de ventas y facturación. *No existe una comunicación entre los diferentes departamentos. * No existen políticas que sancionen el incumplimiento en el proceso de las ventas. * No existe un sistema seguro para el ingreso de las ventas en la empresa.</p>	<p>El 31% de pedidos no fueron enviados desde ventas hacia facturación en INDUPAC es decir 57 pedidos.</p>	<p>GERENTE *Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización. * Diseñar un organigrama funcional. * Desarrollar una comunicación horizontal entre los empleados del mismo nivel jerárquico *Desarrollar capacitaciones motivacionales donde se enfatice en el compañerismo entre colaboradores. * Diseñar políticas sancionatorias en contra del incumplimiento del proceso de comercialización * Adquirir un sistema donde existan claves para el ingreso a cada módulo y las mismas sean entregadas de forma confidencial al encargado de cada proceso</p>

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

<p>El 69% de pedidos fueron recibidos en el área de facturación provenientes de ventas en INDUPAC en el año 2013, esto es 129 de 186.</p>	<p>Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización</p>	<p>* En la empresa no existe un manual de funciones para el área de comercialización y facturación. * No existe un organigrama funcional. * No existe una relación de compañerismo entre el área de ventas y facturación *No existe una comunicación entre los diferentes departamentos. *No existe un sistema seguro para el ingreso de la ventas en la empresa</p>	<p>El 31% de pedidos no fueron recibidos en el área de facturación proveniente de ventas en INDUPAC es decir 57 pedidos.</p>	<p>GERENTE Diseñar un manual de funciones para el era de comercialización. * Diseñar un organigrama funcional. * Desarrollar una comunicación horizontal entre los empleados del mismo nivel jerárquico. *Desarrollar capacitaciones motivacionales donde se enfatice en el compañerismo entre colaboradores. * Diseñar políticas sancionatorias en contra del incumplimiento del proceso de comercialización. * Adquirir un sistema donde existan claves para el ingreso a cada módulo y las mimas sean entregadas de forma confidencial al encargado de cada proceso</p>				
<p>El 75% de facturas y guías remisión fueron recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013, es decir se recibieron 139.</p>	<p>Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soportes suficiente y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis</p>	<p>* Falta de personal *No existe una segregación de funciones equilibrada * No existe una persona encargada de la recolección y archivo de documentación en bodega de productos terminados</p>	<p>El 25% de facturas y guías remisión no fueron recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC, es decir no se recibieron 47 documentos en forma oportuna.</p>	<p>GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES * Establecer una segregación de funciones equilibrada para cada trabajador en función de la cantidad de trabajo que debe realizar</p>				
				<table border="1"> <tr> <td>ELABORADO: JMMR</td> <td>FECHA: 10-07-2014</td> </tr> <tr> <td>REVISADO: JMMR</td> <td>FECHA: 10-07-2014</td> </tr> </table>	ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014	REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014							
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014							

<p>El 100% de pedidos han sido recibidos e ingresados por la secretaria de ventas en INDUPAC en el año 2013</p>	<p>Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-05 TITULO: OPORTUNIDAD EN EL REGISTRO DE LOS HECHOS ECONOMICOS se establece que: Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a finde que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información.</p>	<p>* No existe una segregación de funciones correcta pues La empresa permite que sus empleados compren la mercadería que oferta INDUPAC con un descuento especial y la secretaria de comercialización realiza todo el proceso incluyendo el pago en efectivo de los empleados lo cual genera un riesgo pues no existe una persona que supervise y controle tanto el proceso así como el efectivo recibido. * La secretaria de comercialización recibe, ingresa y factura el pedido en solo proceso pasando por alto el proceso real de una venta. *La secretaria de comercialización tiene en su poder muestras gratis para los clientes así como agendas, mandiles y camisetitas que sirven para promoción del producto pero no hay un control de los inventarios.</p>	<p>Mal uso de recursos materiales y económicos. * Manipulación de recursos por falta de control</p>	<p>GERENTE - JEFE DE COMERCIALIZACIÓN * Establecer segregación de funciones de carácter incompatible* Establecer un inventario de los productos entregados a la secretaria de ventas y mensualmente solicitar un informe del movimiento de los mismos.Solicitar un informe a la secretaria de ventas del efectivo recaudado en las ventas a empleados</p>
---	--	---	---	--

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.9. Comentarios de Auditoría

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
COMENTARIOS DE AUDITORÍA
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
PERIODO 2013

1. DIRIGIDO A: GERENTE				
El 69% de pedidos fueron enviados desde ventas hacia el área de facturación en INDUPAC en el año 2013, esto es 129 de 186; Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización; Las causas son las siguientes: En la empresa no existe un manual de funciones para el área de comercialización y facturación ; No existe un organigrama funcional.; No existe una relación de compañerismo entre el área de ventas y facturación; No existe una comunicación entre los diferentes departamentos.; No existen políticas que sancionen el incumplimiento en el proceso de las ventas ; No existe un sistema seguro para el ingreso de las ventas en la empresa; Y como consecuencia el 31% de pedidos no fueron enviados desde ventas hacia facturación en INDUPAC es decir 57 pedidos.				
RECOMENDACIÓN				
<p>Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización.</p> <p>*Diseñar un organigrama funcional.</p> <p>* Desarrollar una comunicación horizontal entre los empleados del mismo nivel jerárquico</p> <p>*Desarrollar capacitaciones motivacionales donde se enfatice en el compañerismo entre colaboradores.</p> <p>* Diseñar políticas sancionatorias en contra del incumplimiento del proceso de comercialización</p> <p>* Adquirir un sistema donde existan claves para el ingreso a cada módulo y las mismas sean entregadas de forma confidencial al encargado de cada proceso</p>				
TIEMPO DE EJECUCIÓN :				
INMEDIATO				
1. DIRIGIDO A: GERENTE				
El 69% de pedidos fueron enviados desde ventas hacia el área de facturación en INDUPAC en el año 2013, esto es 129 de 186; Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización; Las causas son las siguientes: En la empresa no existe un manual de funciones para el área de comercialización y facturación ; No existe un organigrama funcional.; No existe una relación de compañerismo entre el área de ventas y facturación; No existe una comunicación entre los diferentes departamentos.; No existen políticas que sancionen el incumplimiento en el proceso de las ventas ; No existe un sistema seguro para el ingreso de las ventas en la empresa; Y como consecuencia el 31% de pedidos no fueron enviados desde ventas hacia facturación en INDUPAC es decir 57 pedidos.				
<table border="1"> <tr> <td>ELABORADO: JMMR</td> <td>FECHA: 10-07-2014</td> </tr> <tr> <td>REVISADO: JMMR</td> <td>FECHA: 10-07-2014</td> </tr> </table>	ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014	REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014			
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014			

RECOMENDACIÓN

- *Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización.
- * Diseñar un organigrama funcional.
- * Desarrollar una comunicación horizontal entre los empleados del mismo nivel jerárquico
- *Desarrollar capacitaciones motivacionales donde se enfatice en el compañerismo entre colaboradores.
- * Diseñar políticas sancionatorias en contra del incumplimiento del proceso de comercialización
- * Adquirir un sistema donde existan claves para el ingreso a cada módulo y las mismas sean entregadas de forma confidencial al encargado de cada proceso

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

3, DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES

El 75% de facturas y guías remisión fueron recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013, es decir se recibieron 139. Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soportes suficiente y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis; Las causas son las siguientes: Falta de personal; No existe una segregación de funciones equilibrada; No existe una persona encargada de la recolección y archivo de documentación en bodega de productos terminados; Dando así como consecuencia que el 25% de facturas y guías remisión no fueron recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC es decir no se recibieron 47 documentos en forma oportuna

RECOMENDACIÓN

- * Establecer una segregación de funciones equilibrada para cada trabajador en función de la cantidad de trabajo que debe realizar

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

4. DIRIGIDO A: GERENTE - JEFE DE COMERCIALIZACION

El 100% de pedidos han sido recibidos e ingresados por la secretaria de ventas en INDUPAC en el año 2013; Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-05 TITULO: OPORTUNIDAD EN EL REGISTRO DE LOS HECHOS ECONOMICOS se establece que: Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información; Las causas son las siguientes: No existe una segregación de funciones correcta pues la empresa permite que sus empleados compren la mercadería que oferta INDUPAC con un descuento especial y la secretaria de ventas realiza todo el proceso incluyendo el pago en efectivo de los empleados lo cual genera un riesgo pues no existe una persona que supervise y controle tanto el proceso así como el efectivo recibido; La secretaria de ventas recibe, ingresa y factura el pedido en un solo proceso pasando por alto el proceso real de una venta; La secretaria de ventas tiene en su poder muestras gratis para los clientes así como agendas, mandiles y camisetas que sirven para promoción del producto pero no hay un control del inventarios ; Dando así como consecuencia: Mal uso de recursos materiales y económicos y manipulación de recursos por falta de control.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

RECOMENDACIÓN**AC 3.9 3/3**

*Establecer segregación de funciones de carácter incompatible en el proceso de comercialización
*Establecer un inventario de los productos entregados a la secretaria de ventas y mensualmente solicitar un informe del movimiento de los mismos.
Solicitar un informe a la secretaria de ventas del efectivo recaudado en las ventas a empleados

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.10. Plan de implementación de recomendaciones

AC 3.10 1/2

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN
PERIODO 2013**

Nº	RECOMENDACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	DIRIGIDO A	FIRMAS	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización.	Inmediato	Gerente			
2	Diseñar un organigrama funcional.	Inmediato	Gerente			
3	Desarrollar una comunicación horizontal entre los empleados del mismo nivel jerárquico	Inmediato	Gerente			
4	Desarrollar capacitaciones motivacionales donde se enfatice en el compañerismo entre colaboradores.	Inmediato	Gerente			
5	Diseñar políticas sancionatorias en contra del incumplimiento del proceso de comercialización	Inmediato	Gerente			
6	Adquirir un sistema donde existan claves para el ingreso a cada módulo y las mismas sean entregadas de forma confidencial al encargado de cada proceso	Inmediato	Gerente			
7	Establecer una segregación de funciones equilibrada para cada trabajador en función de la cantidad de trabajo que debe realizar	Inmediato	Gerente- Jefe De Producción Y Supervisores			
8	Establecer segregación de funciones de carácter incompatible	Inmediato	Gerente - Jefe De Comercialización			

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

9	<p>Establecer un inventario de los productos entregados a la secretaria de ventas y mensualmente solicitar un informe del movimiento de los mismos. Solicitar un informe a la secretaria de ventas del efectivo recaudado en las ventas a empleados</p>	Inmediato	Gerente - Jefe De Comercialización			<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; color: red;">AC 3.10 2/2</div>
---	---	-----------	------------------------------------	--	--	--

ELABORADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 10-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.11. Programa de Auditoría producción cuaderno loopy académico

AC 3.11 1/2

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADEMICO
PERIODO 2013**

OBJETIVOS:

Determinar el cumplimiento de los objetivos de cada actividad en el proceso de producción cuaderno loopy académico.

PROCEDIMIENTOS:

N°	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaborar el programa de auditoría	AC 3.11	JMMR	11/07/2014
2	Ficha de observación de la muestra de órdenes de producción	AC 3.12	JMMR	12/07/2014
3	Lista de verificación comercialización proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.13	JMMR	12/07/2014
4	Matriz de riesgo inherente y enfoque global proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.14	JMMR	12/07/2014
5	Matriz de cumplimiento de normativa proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.15	JMMR	12/07/2014
6	Objetivos operacionales e indicadores proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.16	JMMR	14/07/2014
7	Indicadores, índices y brechas para el proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.17	JMMR	Del 15/07/2014 al 17/07/2014
8	Hoja de hallazgos para el proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.18	JMMR	18/07/2014
9	Comentarios de auditoría y recomendaciones para el proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.19	JMMR	18/07/2014
10	Plan de implementación de recomendaciones proceso de producción cuaderno loopy académico	AC 3.20	JMMR	18/07/2014

ELABORADO: JMMR	FECHA: 11-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 11-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.12. Ficha de observación de la muestra de órdenes de producción

AC 3.12 1/4

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
FICHA DE OBSERVACIÓN
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

ORDENES DE PRODUCCIÓN	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	P2 5	P2 6	P2 7	P2 8	P2 9	P3 0	P3 1		
ORDEN DE PRODUCCION 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
ORDEN DE PRODUCCION 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
ORDEN DE PRODUCCION 3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ORDEN DE PRODUCCION 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1		
ORDEN DE PRODUCCION 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1		
ORDEN DE PRODUCCION 11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 12	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ORDEN DE PRODUCCION 13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	
ORDEN DE PRODUCCION 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	
ORDEN DE PRODUCCION 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	
ORDEN DE PRODUCCION 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
ORDEN DE PRODUCCION 18	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ORDEN DE PRODUCCION 19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
ORDEN DE PRODUCCION 20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	
ORDEN DE PRODUCCION 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	
ORDEN DE PRODUCCION 22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
ORDEN DE PRODUCCION 23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
ORDEN DE PRODUCCION 24	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ELABORADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014

ORDEN DE PRODUCCION 95	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
ORDEN DE PRODUCCION 96	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1
ORDEN DE PRODUCCION 97	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	
ORDEN DE PRODUCCION 98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1		
ORDEN DE PRODUCCION 99	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1		
ORDEN DE PRODUCCION 100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1		
TOTAL	##	##	##	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	2	9	9	9	9	9	9	9	4	1	4	4	4	3	8			
				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	3	7	3	3	3	9	7			

1=SI

2=NO

6.7.1.2.1.2.3.13. Lista de verificación del proceso de producción cuaderno loopy académico

AC 3.13 1/2

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA			
LISTA DE VERIFICACIÓN			
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO			
AÑO 2013			
Nº	PROCESOS	PT	CT
1	El jefe de producción realiza la orden de producción	100	✓ 100
2	El jefe de producción envía la orden de producción al departamento de producción	100	✓ 100
3	El departamento de producción recibe la orden de producción	100	✓ 100
4	El departamento de producción realiza la orden de pregreso de materiales	100	✓ 91
5	El departamento de producción envía la orden de pregreso de materiales a la bodega de materia prima	100	✓ 91
6	El encargado de bodega de materia prima recibe la orden de pregreso	100	✓ 91
7	El encargado de bodega de materia prima entrega la materia prima solicitada a producción de cuadernos y de pastas	100	✓ 91
8	Producción de cuadernos y pastas recibe la materia prima	100	✓ 91
9	Producción de cuadernos realiza el proceso de rayado de hojas (cuadros, líneas, 2 líneas, 4 líneas, pautados, contabilidad)	100	✓ 91
10	Producción realiza el corte de hojas por planchas con 8 unidades cada una	100	✓ 91
11	Producción realiza el corte de hojas en guillotina (pequeño, mediando, académico)	100	✓ 91
12	Producción de pastas ingresa materiales a máquina de pastas	100	✓ 91
13	Producción de pastas apila las pastas por modelos	100	✓ 91
14	Producción de pastas intercala las pastas entre modelos masculinos y femeninos	100	✓ 91
15	Producción de pastas corta las pastas una a una	100	✓ 91
16	Producción de pastas envía pastas a bodega de productos en procesos	100	✓ 91
17	Bodega de productos en proceso recibe las pastas	100	✗ 24
18	Producción de cuadernos solicita pastas bodega de productos en proceso	100	✓ 91
19	Bodega de productos en proceso entrega las pastas a producción de cuadernos	100	✓ 91
20	Producción de cuadernos recibe las pastas	100	✓ 91

ELABORADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014

21	Producción de cuadernos realiza la intercalación de pastan anterior y posterior.	100	✓	91
22	Producción realiza el proceso de unificación de hojas y pastas en la maquina	100	✓	91
23	Maquina realiza la perforación de hojas.	100	✓	91
24	Maquina simultáneamente teje el alambre y unifica hojas y pastas	100	✓	91
25	Producción de cuadernos corta las puntas de hojas y pastas	100	✗	43
26	Producción de cuadernos realiza un control de calidad de productos terminados.	100	✗	17
27	Producción de cuadernos apila, empaqa y etiqueta los cuadernos.	100	✗	43
28	Producción envía a bodega de productos terminados	100	✗	43
29	Bodega de productos terminados recibe el producto terminado.	100	✗	43
30	Departamento de producción compara la orden de producción con los productos terminados empacados	100	✗	39
31	Departamento de producción archiva orden de producción	100	✓	87
TOTAL		3100		2459
CALIFICACIÓN TOTAL= CT				3100
PONDERACIÓN TOTAL= PT				2459
NIVEL DE CONFIANZA= NC= CT/PT*100		1674/1399*100		79%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE = RI= 100%-NC		100%-84%		21%

NIVEL DE CONFIANZA =

$\frac{CT*100}{PT}$

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
15% -50%	51% -75%	76% -95%
ALTO	MODERADO	BAJO

(RIESGO)

CONCLUSIÓN

El proceso de comercialización, según la evaluación del riesgo inherente, presenta un nivel de confianza ALTO con un 79% y un riesgo BAJO, lo que implica que el enfoque de auditoria debe ser con pruebas o procedimientos de auditoria de cumplimiento.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.14. Matriz de riesgo inherente y enfoque global del proceso de producción cuaderno loopy académico

AC 3.14 1/2

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO INHERENTE Y ENFOQUE GLOBAL
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
PERIODO 2013**

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY	Inherente Global:	21%		
	Bodega de productos en proceso no recibe las pastas	El jefe de producción realiza la orden de producción	Verificar el manual de funciones para el área de producción	-
PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY	Inherente Global:	21%		
	Producción de cuadernos no corta las puntas de hojas y pastas	El jefe de producción realiza la orden de producción	Verificar la existencia de un manual de procedimientos para el ara de producción	-
PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY	Inherente Global:	21%		
	Producción de cuadernos no realiza un control de calidad de productos terminados.	El jefe de producción realiza la orden de producción	Verificar la existencia de políticas de control de calidad de productos terminados	-
PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY	Inherente Global:	21%		
	Producción de cuadernos no apila, empaqueta y etiqueta los cuadernos.	El jefe de producción realiza la orden de producción	*Verificar la existencia de un manual de procedimientos para el área de producción *Verificar el manual de funciones para el área de producción	-
PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY	Inherente Global:	21%		
	Producción no envía a bodega de productos	El jefe de producción realiza la orden de producción	*Verificar la existencia de un manual de procedimientos para el ara de producción	-

ELABORADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014

	terminados		*Verificar el manual de funciones para el área de producción	
PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY	Inherente Global:	21%		
	Bodega de productos terminados recibe el producto terminado.	El jefe de producción realiza la orden de producción	*Verificar la existencia de un manual de procedimientos para el área de producción *Verificar el manual de funciones para el área de producción	-
PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY	Inherente Global:	21%		
	Departamento de producción compara la orden de producción con los productos terminados empacados	El jefe de producción realiza la orden de producción	*Verificar el manual de funciones para el área de producción. *Verificar la existencia de una normativa para la selección del personal	-

ELABORADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.15. Matriz de cumplimiento de normativa del proceso de producción cuaderno loopy académico

AC 3.15

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

NOMBRE DE LA NORMATIVA	SI	NO	OBSERVACIONES
Manual de funciones para el área de producción		X	La empresa actualmente no posee un manual de funciones, únicamente en el contrato de trabajo se establecen las funciones que deberá cumplir el empleado
Manual de procedimientos para el área de producción		X	La empresa actualmente no posee un manual de procedimientos, pero para el área de producción se está implementando un documento que se espera en el 2015 pueda entrar en uso.
Políticas de control de calidad de productos terminados		X	La empresa no tiene políticas respecto al control de calidad pero existen practicas sanas en las que se le indica al encargado del empaque de cuadernos se efectúe conjuntamente el control pero debido a la cantidad de producción el control se lo realizada de forma muy ligera o no se lo realiza
Normativa para la selección del personal		X	La empresa no tiene una norma específica para la selección del personal únicamente se basa en el capítulo III del reglamento interno

ELABORADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 12-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.16. Diseño de objetivos operacionales e indicadores proceso de producción cuaderno loopy académico.

AC 3.16

DISEÑO DE OBJETIVOS OPERACIONALES								
Verbo en infinitivo	+	Meta	+	Señala la fecha límite para su ejecución	+	Presupuesto asignado para el logro	≡	Objetivo operacion
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO								
Recibir el 100% órdenes de producción de pastas en bodega de productos en proceso provenientes de producción en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 9.600								
Realizar el 100% de cortes de puntas de cuaderno loopy académico para cada orden de producción en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 680								
Realizar al 100% de órdenes de producción el control de calidad de cada uno de los cuadernos en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 12.240								
Apilar, empacar y etiquetar al 100% de órdenes de producción de cuadernos en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 8.160								
Enviar el 100% de productos terminados en función de las órdenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 21.048								
Recibir el 100% de órdenes de producción en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 9.600								
Comparar el 100% de órdenes de producción con los productos terminados que se encuentran en bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632								
DISEÑO DE INDICADORES								
Agregación + preposición	+	Variable sust. plural	+	Verbo participio pasado	+	Complemento circunstancial	≡	Indicador
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO								
Porcentaje órdenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción en INDUPAC durante el año 2013								
Porcentaje de órdenes de producción en las que se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013								
Porcentaje de órdenes de producción en las que realizo el control de calidad en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de órdenes de producción en las que realizaron los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de productos que fueron enviados en función de las órdenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de órdenes de producción que fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de órdenes de producción comparadas con productos terminados en INDUPAC en el año 2013								

ELABORADO: JMMR

FECHA: 14-07-2014

REVISADO: JMMR

FECHA: 14-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.17. Indicadores, índices y brechas para el proceso de producción cuaderno loopy académico

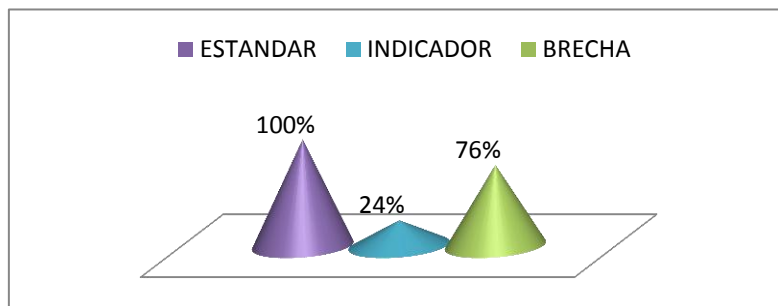
AC 3.17 1/7

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

OBJETIVO OPERATIVO:
 Recibir el 100% órdenes de producción de pastas en bodega de productos en proceso provenientes de producción en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 9.600

PROCEDIMIENTO:
 Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de producción cuaderno loopy académico

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje órdenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción en INDUPAC durante el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Órdenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en proceso}}{\text{Total de órdenes de producción de pastas}} * 100$	Porcentaje	INDICE
			$\left(\frac{\text{Órdenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en proceso}}{\text{Total de órdenes de producción de pastas}} \right) * 100$		=(24/100)*100 24%
			$\left(\frac{\text{Órdenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en proceso}}{\text{Total de órdenes de producción de pastas}} \right) * 100$		BRECHA DESFAVORABLE 100-24
			INDICADOR 24%		76%



CONCLUSIÓN:
 EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 76 ORDENDES DE PRODUCCION DE PASTAS QUE NO FUERON RECIBIDAS POR LA BODEGA DE PRODUCTOS EN PROCESO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 15-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

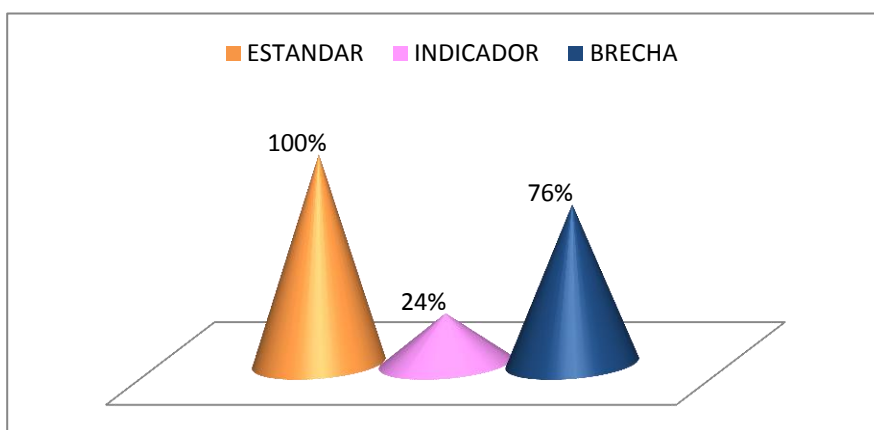
OBJETIVO OPERATIVO:

Realizar el 100% de cortes de puntas de cuaderno loopy académico para cada orden de producción en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 680

PROCEDIMIENTO:

Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de producción cuaderno loopy académico

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de órdenes de producción en las que se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Numero de órdenes de producción donde se llevó a cabo el proceso de corte de puntas}}{\text{Total de órdenes de producción}} * 100$	Porcentaje	INDICE
			$\text{(Número de órdenes de producción donde se llevó a cabo el proceso de corte de puntas } 43 / \text{Total de órdenes de producción } 100) * 100$		$= (43/100) * 100$ 43%
			INDICADOR		43%
					57%



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 57 ORDENES DE PRODUCCION EN LAS QUE NO SE LLEVO A CABO EL PROCESO DE CORTE DE PUNTAS

ELABORADO: JMMR

FECHA: 15-07-2014

REVISADO: JMMR

FECHA: 18-07-2014

OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

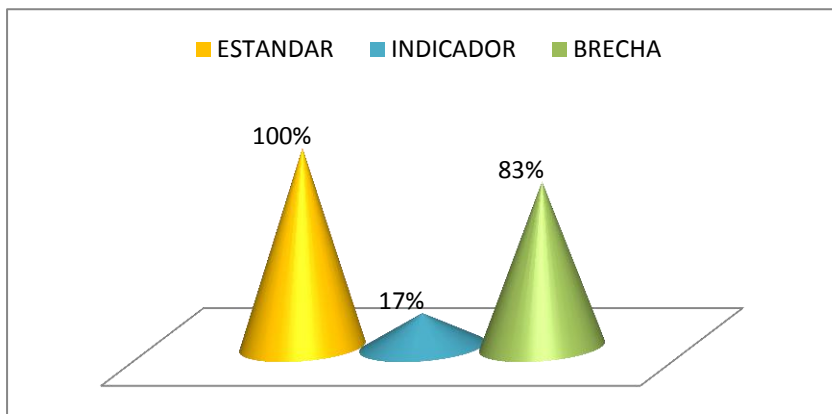
OBJETIVO OPERATIVO:

Realizar al 100% de órdenes de producción el control de calidad de cada uno de los cuadernos en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 12.240

PROCEDIMIENTO:

Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de producción cuaderno loopy académico

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de órdenes de producción en las que realizo el control de calidad en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Órdenes de producción en las que realizo control de calidad}}{\text{Total de órdenes de producción}} * 100$	Porcentaje	<p>INDICE</p> $= (17/100) * 100$ <p>17%</p>
			$\left(\frac{\text{Órdenes de producción en las que realizo control de calidad}}{\text{Total de órdenes de producción}} - 100 \right) * 100$		<p>BRECHA DESFAVORABLE</p> <p>100-17</p> <p>83%</p>
			INDICADOR	17%	



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 83 ORDENES DE PRODUCCION EN LAS QUE NO SE LLEVO A CABO EL CONTROL DE CALIDAD AL PRODUCTO

ELABORADO: JMMR

FECHA: 15-07-2014

REVISADO: JMMR

FECHA: 18-07-2014

OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

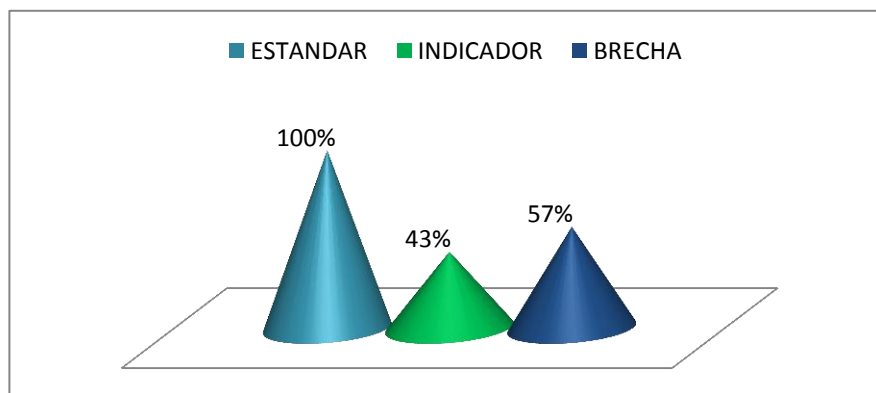
OBJETIVO OPERATIVO:

Apilar, empacar y etiquetar al 100% de órdenes de producción de cuadernos en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 8.160

PROCEDIMIENTO:

Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de producción cuaderno loopy académico

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de órdenes de producción en las que realizaron los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	Órdenes de producción donde se llevó a cabo el proceso de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos *100	Porcentaje	INDICE
			$\frac{\text{Total de órdenes de producción}}{\text{Órdenes de producción en las que realizo el proceso de apilación, empaque y etiqueta } 43/\text{Total de órdenes de producción } 100} *100$		$=(43/100)*100$ 43%
			INDICADOR 43%		BRECHA DESFAVORABLE 100-43 57%

**CONCLUSIÓN:**

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 57 ORDENDES DE PRODUCCION EN LAS QUE NO SE REALIZO EL PROCESO DE APILACIÓN, EMPAQUE Y ETIQUETA DE CUADERNOS EN EL AÑO 2013

ELABORADO: JMMR

FECHA: 17-07-2014

REVISADO: JMMR

FECHA: 18-07-2014

OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

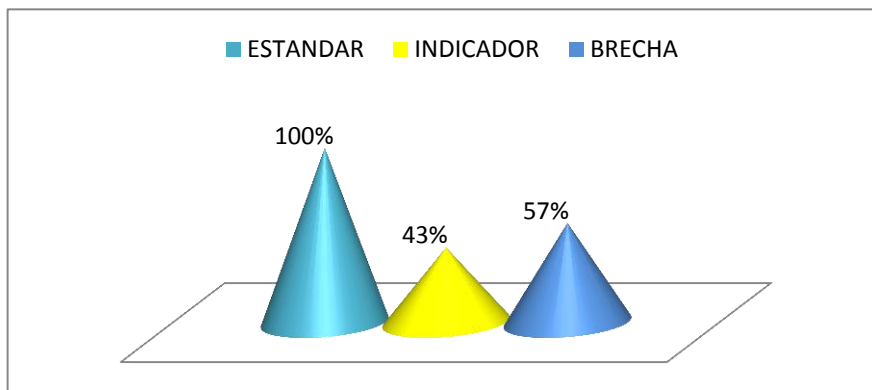
OBJETIVO OPERATIVO:

Enviar el 100% de productos terminados en función de las órdenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 21.048

PROCEDIMEINTO:

Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de producción cuaderno loopy académico

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de productos que fueron enviados en función de las órdenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	Órdenes de producción enviadas a bodega de productos terminados *100	Porcentaje	INDICE =(43/100)*100 43%
			Total de órdenes de producción (Órdenes de producción enviadas a bodega de productos terminados 43/Total de órdenes de producción 100) *100 INDICADOR 43%		



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 57 ORDENDES DE PRODUCCION QUE NO FUERON ENVIADAS A BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS EN EL AÑO 2013

ELABORADO: JMMR	FECHA: 17-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

AC 3.17 6/7

OBJETIVOS E INDICADORES

**PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013**

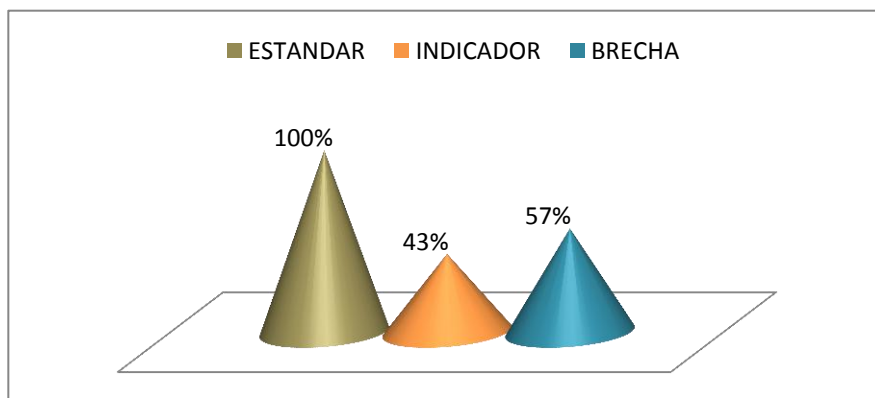
OBJETIVO OPERATIVO:

Recibir el 100% de órdenes de producción en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 9.600

PROCEDIMIENTO:

Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de producción cuaderno loopy académico

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de órdenes de producción que fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Órdenes de producción recibidas en bodega de productos terminados}}{\text{Total de órdenes de producción}} * 100$	Porcentaje	<p>INDICE $= (43/100) * 100$ 43%</p>
			$\left(\frac{\text{Órdenes de producción recibidas en bodega de productos terminados}}{\text{Total de órdenes de producción}} - 100 \right) * 100$		<p>BRECHA DESFAVORABLE 100-43 57%</p>
			INDICADOR 43%		



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 57 ORDENES DE PRODUCCION QUE NO FUERON RECIBIDAS EN BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADOS EN EL AÑO 2013

ELABORADO: JMMR	FECHA: 17-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
AÑO 2013

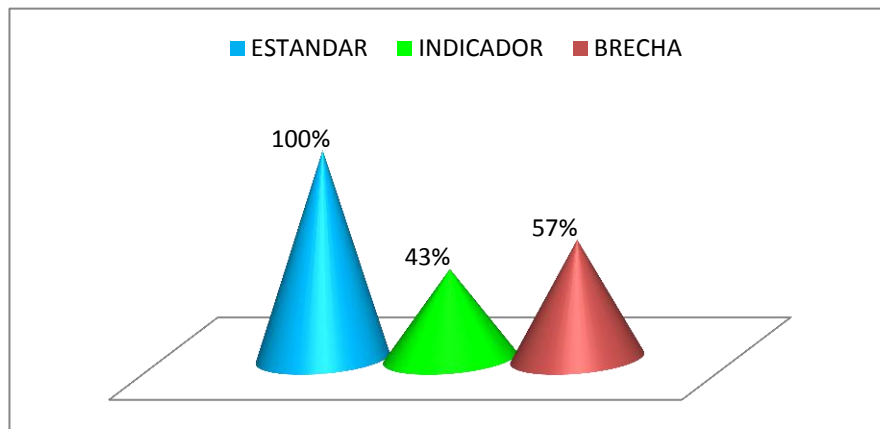
OBJETIVO OPERATIVO:

Comparar el 100% de órdenes de producción con los productos terminados que se encuentran en bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632

PROCEDIMIENTO:

Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de producción cuaderno loopy académico

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de órdenes de producción comparadas con productos terminados en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Órdenes de producción comparadas con productos terminados}}{\text{Total de órdenes de producción}} * 100$	Porcentaje	<p>INDICE $= (39/100) * 100$ 39%</p>
			$(\text{Órdenes de producción comparadas con productos terminados } 39 / \text{Total de órdenes de producción } 100) * 100$		<p>BRECHA DESFAVORABLE 100-43</p>
			INDICADOR 39%		61%



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 61 ORDENDES DE PRODUCCION EN LAS QUE NO SE COMPARO LAS ORDENES DE PRODUCCION CON EL PRODUCTO TERMINADO EN EL MOMENTO INMEDIATO DE SU TERMINACION DURANTE EL AÑO 2013

ELABORADO: JMMR	FECHA: 17-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
PERIODO 2013

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
El 24% de órdenes de producción de pastas fueron recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción durante el año 2013. Es decir se recibieron 24 de 100	Dentro de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1791 en el inciso 4.2 literal 4.4.2 Impresiones se establece que: Todo cuaderno escolar debe llevar impresas, en el anverso de la cubierta, las siguientes leyendas acompañadas de las líneas de puntos destinados a anotar los datos correspondientes.	* El personal de la bodega de productos en proceso no permanece en su puesto de trabajo * No existe un control en cuanto a la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo	El 76% de órdenes de producción de pastas no fueron recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción durante el año 2013. Es decir se no se recibieron 76 de 100	GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES * Incrementar personal en áreas críticas de producción así como en la supervisión de los procesos. * Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción * Establecer policías que contribuyan al control del personal tanto en su permanencia en el puesto de trabajo así como en el cumplimiento de sus obligaciones.
En el 43% de órdenes de producción se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013, es decir 43 de 100	Dentro de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1791 en el inciso 4.2 literal 4.2.1. se establece que: 4.2.1.1 Los bordes de las hojas y de las cubiertas deben ser rectos y lisos, y la escuadría debe ser rigurosa	* Falta de personal en el proceso de corte de puntas	En el 57% de órdenes de producción no se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013, es decid 57 de 100	GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES * Incrementar personal en áreas críticas de producción. * Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

<p>En el 17% de órdenes de producción se realizó el control de calidad en INDUPAC en el año 2013 , es decir 17 de 100</p>	<p>En el numeral 9 del REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 087 "CUADERNOS" en su inciso 9.1 se establece que:De conformidad con lo que establece la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, previamente a la comercialización de los productos nacionales e importados contemplados en este reglamento técnico, deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de conformidad de producto, expedido por un organismo de certificación de producto acreditado o designado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país, de acuerdo a lo siguiente:a) Para productos importados.Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado, cuya acreditación sea reconocida por el OAE, o por un organismo de certificación de producto designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.b) Para productos fabricados a nivel nacional. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado por el OAE o designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad</p>	<p>* Falta de personal en el área de control de calidad de bultos.</p>	<p>En el 83% de órdenes de producción no se realizó el control de calidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 83 de 100</p>	<p>GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible. *Realizar un análisis minucioso de tiempos y actividades que lleva a cabo el personal de la empresa con el fin de desarrollar una distribución equitativa de puestos.</p>
<p>En el 43% de órdenes de producción se realizaron los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100</p>	<p>Como practica sana de la empresa todos los productos terminados previos al ingreso a bodega de productos terminados deberán ser empacados y etiquetados y sellados caso contrario se mantienen dentro del área de producción.</p>	<p>* Falta de personal en el área de apelación, empaque y etiquetado de bultos. *Falta de control en el stock de cartones para empaque.</p>	<p>En el 57% de órdenes de producción no se realizaron los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100</p>	<p>GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible. * Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos</p>

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

<p>El 43% de productos terminados fueron enviados en función de las órdenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100</p>	<p>Según la NIA 315 en su inciso se A111 numeras a) se establece que: Las afirmaciones sobre tipos de transacciones y hechos durante el periodo objeto de auditoría.(i) Ocurrencia: las transacciones y hechos registrados han ocurrido y corresponden a la entidad.(ii) Integridad: se han registrado todos los hechos y transacciones que tenían que registrarse.(iii) Exactitud: las cantidades y otros datos relativos a las transacciones y hechos se han registrado adecuadamente</p>	<p>* Falta de personal en el área de apilación, empaque y etiquetado de bultos. *Falta de control en el stock de cartones para empaque.</p>	<p>El 57% de productos terminados no fueron enviados en función de las órdenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100</p>	<p>GERENTE- JEFE DE PRODUCCION SUPERVISORES *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible. * Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos</p>
<p>El 43% de órdenes de producción fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100</p>	<p>Según la NIA 315 en su inciso se A111 numeras a) se establece que: Las afirmaciones sobre tipos de transacciones y hechos durante el periodo objeto de auditoría. (i) Ocurrencia: las transacciones y hechos registrados han ocurrido y corresponden a la entidad. (ii) Integridad: se han registrado todos los hechos y transacciones que tenían que registrarse. (iii) Exactitud: las cantidades y otros datos relativos a las transacciones y hechos se han registrado adecuadamente</p>	<p>* Falta de personal en el área de apilación, empaque y etiquetado de bultos. *Falta de control en el stock de cartones para empaque.</p>	<p>El 57% de órdenes de producción no fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100</p>	<p>GERENTE- JEFE DE PRODUCCION SUPERVISORES *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible. * Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos</p>

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

<p>El 39% de órdenes de producción fueron comparadas con los productos terminados en INDUPAC en el año 2013. es decir 39 de 100</p>	<p>En el REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 087 "CUADERNOS" numeral 10 inciso 10.1 se establece que: De conformidad con lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión, son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente reglamento técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico, la presentación de los certificados de conformidad respectivos</p>	<p>* Falta de personal en el área de control de productos terminados * Existe acumulación de trabajo en determinados puestos en área de producción * Poca colaboración en el control por parte de jefe de producción * No existe una segregación de funciones equitativa para las auxiliares y supervisores de producción</p>	<p>El 61% de órdenes de producción no fueron comparadas con los productos terminados en INDUPAC en el año 2013. es decir 61 de 100</p>	<p>GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES</p> <p>* Establecer una segregación de funciones de carácter incompatible para las auxiliares y supervisores de producción * Realizar una entrevista personal con las auxiliares y supervisores de producción para conocer de forma profunda el problema * Contratar más personal para el control de bodega de productos terminados</p>
---	--	--	--	--

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.19. *Comentarios de auditoría para el proceso de producción cuaderno loopy académico*

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
COMENTARIOS DE AUDITORÍA
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
PERIODO 2013

AC 3.19 1/3

1. DIRIGIDO A: GERENTE - JEFE DE PRODUCCIÓN- SUPERVISORES
El 24% de órdenes de producción de pastas fueron recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción durante el año 2013. Es decir se recibieron 24 de 100; Dentro de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1791 en el inciso 4.2 literal 4.4.2 Impresiones. se establece que: Todo cuaderno escolar debe llevar impresas, en el anverso de la cubierta, las siguientes leyendas acompañadas de las líneas de puntos destinados a anotar los datos correspondientes; Las causas del incumplimiento del procesos son: El personal de la bodega de productos en proceso no permanece en su puesto de trabajo; No existe un control en cuanto a la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo ; Y como consecuencia el 76% de órdenes de producción de pastas no fueron recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción durante el año 2013. Es decir se no se recibieron 76 de 100.
RECOMENDACIÓN
* Incrementar personal en áreas críticas de producción así como en la supervisión de los procesos. *Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción * Establecer políticas que contribuyan al control del personal tanto en su permanencia en el puesto de trabajo así como en el cumplimiento de sus obligaciones.
TIEMPO DE EJECUCIÓN :
INMEDIATO
2,DIRIGIDO A: GERENTE - JEFE DE PRODUCCIÓN- SUPERVISORES
En el 43% de órdenes de producción se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013, es decir 43 de 100; Dentro de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1791 en el inciso 4.2 literal 4.2.1. Se establece que: Los bordes de las hojas y de las cubiertas deben ser rectos y lisos, y la escuadría debe ser rigurosa; La causa del incumplimiento es: Falta de personal en el área de control de calidad, empaque y membretación de bultos; Y como consecuencia en el 57% de órdenes de producción no se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013, es decir 57 de 100.
RECOMENDACIÓN
*Incrementar personal en áreas críticas de producción. * Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción.
TIEMPO DE EJECUCIÓN :
INMEDIATO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

3.DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES
<p>En el 17% de órdenes de producción se realizó el control de calidad en INDUPAC en el año 2013 , es decir 17 de 100; En el numeral 9 del Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 087 "CUADERNOS" inciso 9.1 se establece que: De conformidad con lo que establece la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, previamente a la comercialización de los productos nacionales e importados contemplados en este reglamento técnico, deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de conformidad de producto, expedido por un organismo de certificación de producto acreditado o designado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país, de acuerdo a lo siguiente:a) Para productos importados. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado, cuya acreditación sea reconocida por el OAE, o por un organismo de certificación de producto designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.b) Para productos fabricados a nivel nacional. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado por el OAE o designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad; La causa para el incumplimiento es: Falta de personal en el área de control de calidad de bultos; Dando así como consecuencia que en el 83% de órdenes de producción no se realice el control de calidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 83 de 100</p>
RECOMENDACIÓN
<p>*Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible. *Realizar un análisis minucioso de tiempos y actividades que lleva a cabo el personal de la empresa con el fin de desarrollar una distribución equitativa de puestos.</p>
TIEMPO DE EJECUCIÓN :
INMEDIATO
4. DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES
<p>En el 43% de órdenes de producción se realizaron los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100; Como practica sana de la empresa todos los productos terminados previo al ingreso a bodega de productos terminados deberán ser empacados y etiquetados y sellados caso contrario se mantienen dentro del área de producción; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de aplicación, empaque y etiquetado de bultos; Falta de control en el stock de cartones para empaque ; Dando así como consecuencia que en el 57% de órdenes de producción no se realicen los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100</p>
RECOMENDACIÓN
<p>*Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible. * Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos</p>
TIEMPO DE EJECUCIÓN :
INMEDIATO
5. DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES
<p>El 43% de productos terminados fueron enviados en función de las ordenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100; según la NIA 315 en su inciso se A111 numeras a) se establece que: Las afirmaciones sobre tipos de transacciones y hechos durante el periodo objeto de auditoría. (i) Ocurrencia: las transacciones y hechos registrados han ocurrido y corresponden a la entidad.(ii) Integridad: se han registrado todos los hechos y transacciones que tenían que registrarse.(iii) Exactitud: las cantidades y otros datos relativos a las transacciones y hechos se han registrado adecuadamente; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de aplicación, empaque y etiquetado de bultos; Falta de control en el stock de cartones para empaque. ; Dando así como consecuencia que el 57% de productos terminados no fueran enviados en función de las ordenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013, es</p>

RECOMENDACIÓN

- *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible.
- * Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

6. DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES

El 43% de órdenes de producción fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100; Según la NIA 315 en su inciso se A111 numeras a) se establece que: Las afirmaciones sobre tipos de transacciones y hechos durante el periodo objeto de auditoría. (i) Ocurrencia: las transacciones y hechos registrados han ocurrido y corresponden a la entidad. (ii) Integridad: se han registrado todos los hechos y transacciones que tenían que registrarse.(iii) Exactitud: las cantidades y otros datos relativos a las transacciones y hechos se han registrado adecuadamente; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de apilacion, empaque y etiquetado de bultos ;Falta de control en el stock de cartones para empaque; Dando así como consecuencia que el 57% de órdenes de producción no fueran recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100

RECOMENDACIÓN

- *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible.
- * Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

7. DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES

El 39% de órdenes de producción fueron comparadas con los productos terminados en INDUPAC en el año 2013. es decir 39 de 100; En el REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 087 "CUADERNOS" numeral 10 inciso 10.1 se establece que: De conformidad con lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión, son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente reglamento técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico, la presentación de los certificados de conformidad respectivos; Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de control de productos terminados ; Existe acumulación de trabajo en determinados puestos en área de producción; Poca colaboración en el control por parte de jefe de producción ; No existe una segregación de funciones equitativa para las auxiliares y supervisores de producción ; Dando así como consecuencia que el 61% de órdenes de producción no fueran comparadas con los productos terminados en INDUPAC en el año 2013. es decir 61 de 100

RECOMENDACIÓN

- * Establecer una segregación de funciones de carácter incompatible para las auxiliares y supervisores de producción
- * Realizar una entrevista personal con las auxiliares y supervisores de producción para conocer de forma profunda el problema
- * Contratar más personal para el control de bodega de productos terminados

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.20. Plan de implementación de recomendaciones para el proceso de producción cuaderno loopy académico

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
PERIODO 2013

AC 3.20 1/2

Nº	RECOMENDACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	DIRIGIDO A	FIRMAS	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	Incrementar personal en áreas críticas de producción así como en la supervisión de los procesos.	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
2	Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción.	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
3	Establecer policías que contribuyan al control del personal tanto en su permanencia en el puesto de trabajo así como en el cumplimiento de sus obligaciones.	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
4	Incrementar personal en áreas críticas de producción.	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
5	Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible para el área de producción	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
6	Realizar un análisis minucioso de tiempos y actividades que lleva a cabo el personal de la empresa con el fin de desarrollar una distribución equitativa de puestos.	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
7	Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
8	Establecer una segregación de funciones de carácter incompatible para las auxiliares y supervisores de producción	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			
9	Realizar una entrevista personal con las auxiliares y supervisores de producción para conocer de forma	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

AC 3.20 2/2

	profunda el problema					
10	Contratar más personal para el control de bodega de productos terminados	Inmediato	Gerente-Jefe de producción- Supervisores			

ELABORADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 18-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.21. Programa de auditoría para el proceso de adquisición

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PROCESO: ADQUISICIÓN
PERIODO 2013

AC 3.21 1/2

OBJETIVOS:

Determinar el cumplimiento de los objetivos de cada actividad en el proceso de adquisición.

PROCEDIMIENTOS:

N°	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA P/T	ELABORADO POR	FECHA
1	Elaborar el programa de auditoría	AC 3.21	JMMR	21/07/2014
2	Ficha de observación de la muestra de compras	AC 3.22	JMMR	21/07/2014
3	Lista de verificación comercialización proceso de adquisiciones	AC 3.23	JMMR	21/07/2014
4	Matriz de riesgo inherente y enfoque global proceso de adquisiciones	AC 3.24	JMMR	21/07/2014
5	Matriz de cumplimiento de normativa proceso de adquisiciones	AC 3.25	JMMR	21/07/2014
6	Objetivos operacionales e indicadores proceso de adquisiciones	AC 3.26	JMMR	22/07/2014
7	Indicadores, índices y brechas para el proceso de adquisiciones	AC 3.27	JMMR	24/07/2014
8	Hoja de hallazgos para el proceso de adquisiciones	AC 3.28	JMMR	25/07/2014
9	Comentarios de auditoría y recomendaciones para el proceso de adquisiciones	AC 3.29	JMMR	25/07/2014
10	Plan de implementación de recomendaciones proceso de adquisiciones	AC 3.30	JMMR	25/07/2014
11	Indicadores de desempeño financiero	AC 3.31	JMMR	28/07/2014
12	Factor Z	AC 3.32	JMMR	28/07/2014

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
LISTA DE VERIFICACIÓN
PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013

COMPRAS	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20
COMPRA 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 11	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

COMPRA 22	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	
COMPRA 23	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 24	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
COMPRA 25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 29	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 30	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 31	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 32	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 33	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 34	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 35	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 36	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 37	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 38	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 42	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 46	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

COMPRA 51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 53	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 56	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1
COMPRA 58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 61	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 62	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 63	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 69	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 70	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 71	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 72	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 73	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 74	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 76	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 77	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

COMPRA 80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 82	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 83	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 84	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 85	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 87	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 91	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 92	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 93	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 95	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COMPRA 96	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 97	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1
COMPRA 98	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
COMPRA 99	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
COMPRA 100	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	100	100	100	66	100	100	100	100	100	75	69	80	93	100	100	59	62	62	100	100

1=SI

2=NO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.23. Lista de verificación para el proceso de adquisición

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA
LISTA DE VERIFICACIÓN
PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013

AC 3.23 1/2

Nº	PROCESOS	PT	CT
1	El bodeguero de materia prima realiza un informe indicando la cantidad de materia prima que hace falta en bodega.	100	✓ 100
2	El bodeguero de materia prima envía el informe al jefe de producción	100	✓ 100
3	Jefe de producción recibe el informe	100	✓ 100
4	Jefe de producción revisa el informe y verifica la lista de proveedores	100	✗ 66
5	Jefe de producción realiza un informe para jefe de comercialización indicando la materia prima que hace falta y los proveedores existentes.	100	✓ 100
6	Jefe de producción envía a jefe de comercialización informe	100	✓ 100
7	Jefe de comercialización recibe el informe	100	✓ 100
8	Jefe de comercialización analiza el informe y autoriza compra	100	✓ 100
9	Secretaria de gerencia realiza el pedido de la materia prima o mercadería a los proveedores.	100	✓ 100
10	Contadora realiza la importación.	100	✗ 75
11	Jefe de comercialización realiza el seguimiento al pedido	100	✗ 69
12	Jefe de comercialización controla entre el precio pactado y el precio facturado	100	⚠ 80
13	Bodeguero recibe la materia prima o mercadería	100	✓ 93
14	Bodeguero controla la materia prima o mercadería en función de la gua de remisión	100	✓ 100
15	Bodeguero ingresa la materia prima o mercadería en bodega de materia prima	100	✓ 100
16	Auxiliar de producción ingresa en el sistema los productos	100	✗ 59
17	Auxiliar de producción envía a contabilidad los documentos que sustentan la transacción	100	✗ 62

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

18	Contabilidad recibe los documentos	100	✘ 62
19	Contabilidad registra la compra para el pago.	100	✔ 100
20	Contabilidad archiva los documentos.	100	✔ 100
TOTAL		2000	1766
CALIFICACIÓN TOTAL= CT			2000
PONDERACIÓN TOTAL= PT			1766
NIVEL DE CONFIANZA= NC= CT/PT*100		2000/1766*100	88%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE = RI= 100%-NC		100%-84%	12%

NIVEL DE CONFIANZA =

$\frac{CT*100}{PT}$

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
15% -50%	51% -75%	76% -95%
ALTO	MODERADO	BAJO

(RIESGO)

CONCLUSIÓN

El proceso de comercialización, según la evaluación del riesgo inherente, presenta un nivel de confianza ALTO con un 88% y un riesgo BAJO, lo que implica que el enfoque de auditoría debe ser con pruebas o procedimientos de auditoría de cumplimiento.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.24. Matriz de riesgo inherente y enfoque global para el proceso de adquisición

AC 3.24 1/2

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE RIESGO INHERENTE Y ENFOQUE GLOBAL
PROCESO: ADQUISICIÓN
PERIODO 2013**

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	CONTROL CLAVE	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Jefe de producción no revisa el informe ni verifica la lista de proveedores	El bodeguero de materia prima realiza un informe indicando la cantidad de materia prima que hace falta en bodega.	*Determinar la existencia de una política donde se establezcan stocks mínimos y máximos * Verificar la existencia de una lista de proveedores	-
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Jefe de comercialización analiza el informe y autoriza compra	El bodeguero de materia prima realiza un informe indicando la cantidad de materia prima que hace falta en bodega.	*Verificar la existencia de un manual de funciones. *Verificar la existencia de un organigrama funcional	-
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Secretaria de gerencia realiza el pedido de la materia prima o mercadería a los proveedores.	Jefe de producción realiza un informe para jefe de comercialización indicando la materia prima que hace falta y los proveedores existentes.	*Verificar la existencia de un manual de funciones. *Verificar la existencia de un organigrama funcional	-
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Contadora realiza la importación.	Contabilidad registra la compra para el pago.	*Verificar la existencia de un manual de funciones. *Verificar la existencia de un organigrama funcional	-

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Jefe de comercialización realiza el seguimiento al pedido	Jefe de producción realiza un informe para jefe de comercialización indicando la materia prima que hace falta y los proveedores existentes.	Verificar la existencia de políticas para la adquisición de materia prima y mercadería	-
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Jefe de comercialización controla entre el precio pactado y el precio facturado	Jefe de producción realiza un informe para jefe de comercialización indicando la materia prima que hace falta y los proveedores existentes.	Verificar la existencia de políticas para la adquisición de materia prima y mercadería	-
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Auxiliar de producción ingresa en el sistema los productos	El bodeguero de materia prima realiza un informe indicando la cantidad de materia prima que hace falta en bodega.	Verificar la existencia de políticas para la adquisición de materia prima y mercadería * Verificar la existencia de un manual de funciones	-
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Auxiliar de producción envía a contabilidad los documentos que sustentan la transacción	El bodeguero de materia prima realiza un informe indicando la cantidad de materia prima que hace falta en bodega.	*Verificar la existencia de un manual de funciones. *Verificar la existencia de un organigrama funcional	-
ADQUISICIÓN	Inherente Global:	12%		
	Contabilidad recibe los documentos	Contabilidad registra la compra para el pago.	*Verificar la existencia de un manual de funciones. *Verificar la existencia de un organigrama funcional	-

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.25. Matriz de cumplimiento de normativa para el proceso de adquisición

AC 3.25

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA
PROCESO: ADQUISICIÓN
PERIODO 2013

NOMBRE NORMATIVA	SI	NO	OBSERVACIONES
Política de stocks mínimos y máximos de materia prima e insumos		X	La empresa no tiene políticas respecto a stocks mínimos y máximos pero aplica practicas sanas en las que existen parámetros específicos para stocks
Lista de proveedores		X	La empresa dentro del sistema no ha establecido una lista actualizada de proveedores, pero el personal que maneja las adquisiciones a elaborado por cuenta una lista de proveedores considerando que en su mayoría todos son proveedores fijos
Manual de funciones		X	La empresa no tiene manual de funciones únicamente se rige a las funciones que se le dieron a conocer en su contrato
Organigrama funcional		X	La empresa no posee un organigrama funcional
Políticas para la adquisición de materia prima y mercadería		X	La empresa no tiene políticas establecidas para la adquisición de materia prima y mercaderías

ELABORADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 21-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.26. *Diseño de objetivos operacionales e indicadores para el proceso de adquisición.*

AC 3.26

DISEÑO DE OBJETIVOS OPERACIONALES								
Verbo en infinitivo	+	Meta	+	Señala la fecha límite para su ejecución	+	Presupuesto asignado para el logro	≅	Objetivo operacional
PROCESO: ADQUISICIÓN								
Revisar el 100% de informes enviados de producción y cotejarlos con las lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 12.000								
Analizar el 100% de informes previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 18.000								
Establecer que el 100% de pedidos de materia prima y mercadería a los proveedores los realice la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.200								
Establecer que el 100% de importaciones sean realizadas por la contadora general de INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 10.800								
Realizar al 100% de pedidos un seguimiento por parte del el jefe de comercialización en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 18.000								
Cotejar que el 100% de las compras tenga el mismo precio pactado y facturado en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 9.600								
Ingresar el 100% de las compras al sistema en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.536								
Enviar el 100% de la documentación sustentadora de la compra desde producción hasta contabilidad de forma inmediata en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632								
Recibir el 100% de la documentación sustentadora de las compras en el departamento de contabilidad en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632								
DISEÑO DE INDICADORES								
Agregación + preposición	+	Variable sust. plural	+	Verbo participio pasado	+	Complemento circunstancial	≅	Indicador
PROCESO: ADQUISICIÓN								
Porcentaje de informes enviados de producción que fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013								
Porcentaje de informes analizados previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013								
Porcentaje de pedidos de materia prima y mercadería realizados por la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de importaciones realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de pedidos a los que se realizó un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013								
Porcentaje de compras en las que se cotejo el precio pactado con el precio facturado en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de compras ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUPAC durante el año 2013								
Porcentaje de documentación que se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013								
Porcentaje de documentación recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013								

ELABORADO: JMMR	FECHA: 22-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 22-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.27. Indicadores, índices y brechas para el proceso de adquisición.

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBJETIVOS E INDICADORES**

AC 3.27 1/9

**PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013**

OBJETIVO OPERATIVO:					
Revisar el 100% de informes enviados de producción y cotejarlos con las lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 12.000					
PROCEDIMIENTO:					
Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de adquisición					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de informes enviados de producción que fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Informes enviados y cotejados con lista de proveedores}}{\text{Total informes enviados por producción}} * 100$	Porcentaje	INDICE $= (66/100) * 100$ 66%
			$(\text{Informes enviados y cotejados con lista de proveedores} - 66 / \text{Total informes enviados por producción} - 100) * 100$		BRECHA DESFAVORABLE 100-66
			INDICADOR 66%		34%
<p>Legend: ■ ESTANDAR ■ INDICADOR ■ BRECHA</p> <p>100% 66% 34%</p>					
CONCLUSIÓN:					
EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 34 INFORMES QUE NO FUERON REVISADOS Y COTEJADOS CON LISTA DE PROVEEDORES					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 24-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.

OBJETIVOS E INDICADORES

PROCESO: ADQUISICIÓN

AÑO 2013

AC 3.27 2/9

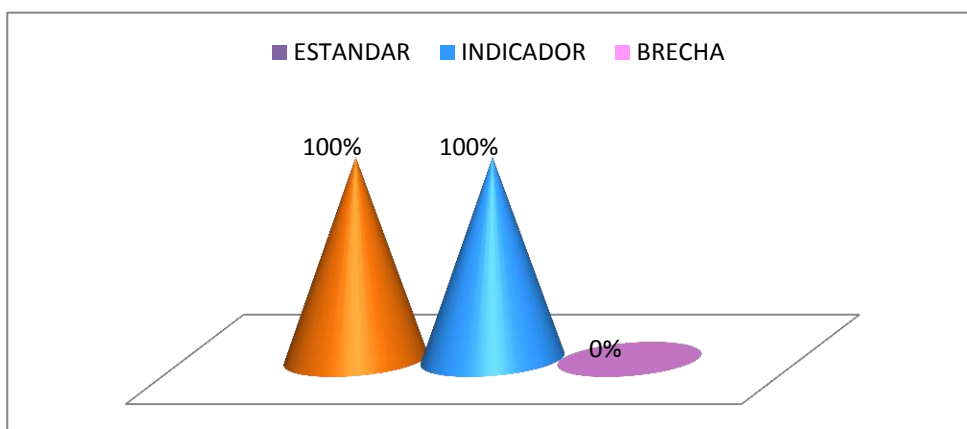
OBJETIVO OPERATIVO:

Analizar el 100% de informes previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 18.000

PROCEDIMIENTO:

Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de adquisición

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de informes analizados previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Informes analizados previo a la autorización de la compra}}{\text{Total de informes enviados por jefe de producción}} * 100$	Porcentaje	<p>INDICE</p> <p>$=(100/100)*100$</p> <p>100%</p> <p>BRECHA DESFAVORABLE</p> <p>100-100</p>
			<p>(informes analizados previo a la autorización de la compra 100/Total de informes enviados por jefe de producción 100) *100</p> <p>INDICADOR 100%</p>		<p>0%</p>



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR FUE CUMPLIDO EN UN 100% PERO LA PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR ESTA ACTIVIDAD ES EL JEFE DE COMERCIALIZACION Y ESTA ACTIVIDAD DEBERIA ESTAR A CARGO DEL GERENTE O DEL JEFE DE ADQUISICIONES

ELABORADO: JMMR

FECHA: 24-07-2014

REVISADO: JMMR

FECHA: 25-07-2014

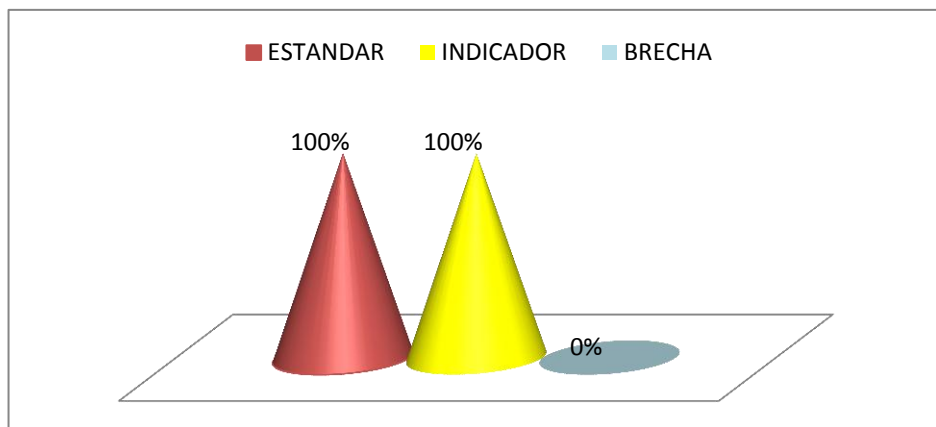
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013

AC 3.27 3/9

OBJETIVO OPERATIVO:
 Establecer que el 100% de pedidos de materia prima y mercadería a los proveedores los realice la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.200

PROCEDIMIENTO:
 Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de adquisición

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de pedidos de materia prima y mercadería realizados por la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Pedidos realizados por la secretaria de gerencia}}{\text{Total de compras autorizadas}} * 100$	Porcentaje	INDICE
			$\frac{(\text{Pedidos realizados por la secretaria de gerencia } 100 / \text{Total de compras autorizadas } 100) * 100}{100} * 100$		$= (100/100) * 100$ 100%
			INDICADOR		100%
					0%



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR FUE CUMPLIDO EN UN 100% PERO LA ACTIVIDAD ES LLEVADA A CABO POR LA SECRETARIA DE GERENCIA QUE A SU VEZ ES UNA DE LAS AUXILIARES CONTABLES, POR LO QUE SE PUEDE CONCLUIR QUE LA EMPRESA REQUIERE DE UNA PERSONA CAPACITADA PARA REALIZAR SOLO ESTA ACTIVIDAD CON EL FIN DE EVITAR ERRORES O A SU VEZ RIESGOS FUTUROS

ELABORADO: JMMR	FECHA: 24-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

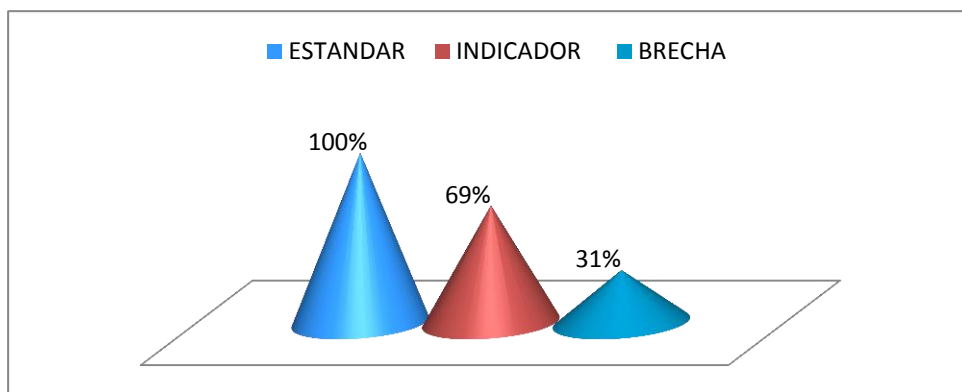
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBJETIVOS E INDICADORES
PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013

AC 3.2751/9

OBJETIVO OPERATIVO:
Realizar al 100% de pedidos un seguimiento por parte del jefe de comercialización en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 18.000

PROCEDIMIENTO:
Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de adquisición

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de pedidos a los que se realizó un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Pedidos a los que se realizó un seguimiento por el jefe de comercialización}}{\text{Total de compras realizadas}} * 100$	Porcentaje	INDICE $=(69/100)*100$ 69%
			(Pedidos a los que se realizó un seguimiento por el jefe de comercialización 69/Total de compras realizadas 100) *100		BRECHA DESFAVORABLE 100-69
			INDICADOR 69%		31%



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 31 COMPRAS EN LAS QUE NO SE REALIZO UN SEGUIMIENTO POR PARTE DEL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

ELABORADO: JMMR	FECHA: 24-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBJETIVOS E INDICADORES**

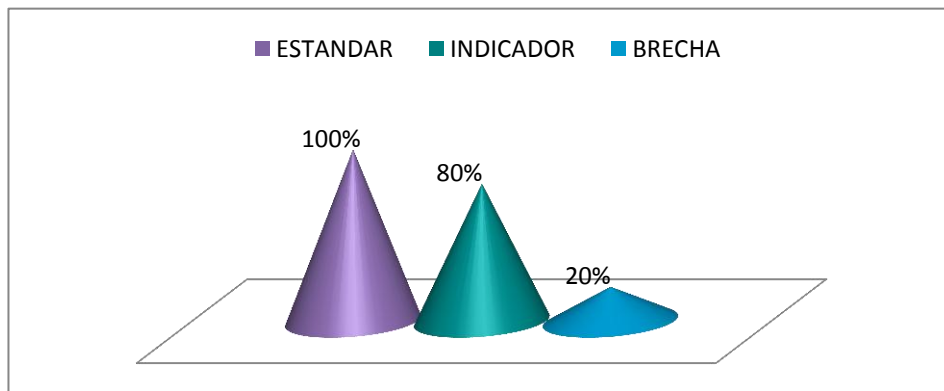
AC 3.27 6/9

**PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013**

OBJETIVO OPERATIVO:
Cotejar que el 100% de las compras tenga el mismo precio pactado y facturado en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 9.600

PROCEDIMIENTO:
Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de adquisición

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de compras en las que se cotejo el precio pactado con el precio facturado en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Compras en las que se realizó el cotejo entre precio pactado con facturado}}{\text{Total de compras realizadas}} * 100$	Porcentaje	INDICE $= (80/100) * 100$ 80%
			(Compras en las que se realizó el cotejo entre precio pactado con facturado 80/Total de órdenes de producción 100) * 100		BRECHA DESFAVORABLE 100-43
			INDICADOR 80%		20%



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 20 COMPRAS EN LAS QUE NO SE REALIZO EL COTEJO ENTRE EL PRECIO PACTADO Y EL PRECIO FACTURADO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 24-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBJETIVOS E INDICADORES**

AC 3.27 7/9

**PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013**

OBJETIVO OPERATIVO: Ingresar el 100% de las compras al sistema en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.536					
PROCEDIMIENTO: Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de adquisición					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de compras ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUOAC durante el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Compras ingresadas al sistema por las auxiliares de producción}}{\text{Total de compras realizadas}} * 100$	Porcentaje	INDICE $= (59/100) * 100$ 59%
			$(\text{Compras ingresadas al sistema por las auxiliares de producción } 59 / \text{Total de compras realizadas } 100) * 100$		BRECHA DESFAVORABLE 100-59 41%
			INDICADOR 59%		41%
CONCLUSIÓN:					
EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 41 COMPRAS QUE NO FUERON INGRESADAS AL SISTEMA DE FORMA OPORTUNA POR LAS AUXILIARES DE PRODUCCION					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 24-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
OBJETIVOS E INDICADORES**

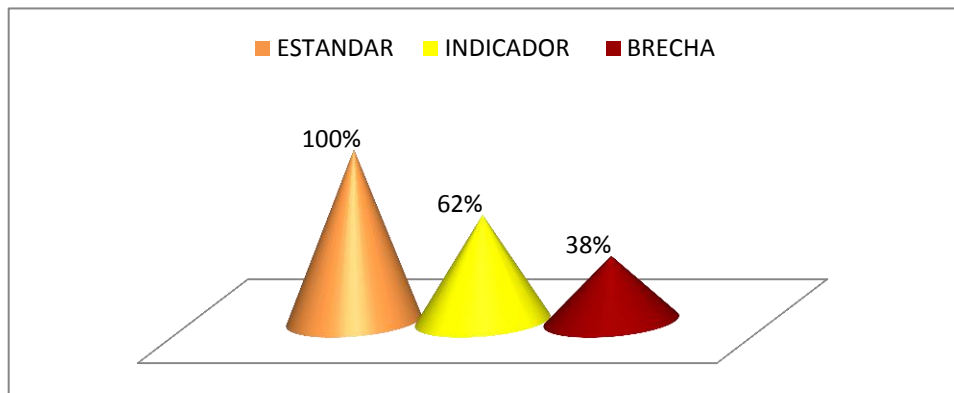
AC 3.27 9/9

**PROCESO: ADQUISICIÓN
AÑO 2013**

OBJETIVO OPERATIVO:
Recibir el 100% de la documentación sustentadora de las compras en el departamento de contabilidad en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632

PROCEDIMIENTO:
Evaluar el desempeño de todo el personal del proceso de adquisición

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR	PERIODICIDAD	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Porcentaje de documentación recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013	100%	Anual	$\frac{\text{Documentación recibida por contabilidad}}{\text{Total de compras realizadas}} * 100$	Porcentaje	<p align="center">INDICE</p> $=(62/100)*100$ <p align="center">62%</p>
			$(\text{Documentación recibida por contabilidad } 62 / \text{Total de órdenes de producción } 100) * 100$		<p align="center">BRECHA DESFAVORABLE</p> <p align="center">100-62</p>
			<p align="center">INDICADOR 62%</p>		<p align="center">38%</p>



CONCLUSIÓN:

EL INDICADOR NO FUE CUMPLIDO CON 38 COMPRAS EN LAS QUE CONTABILIDAD NO PUDO RECIBIR DE FORMA OPORTUNA LOS DOCUMENTOS A CAUSA DE DESEQUILIBRIOS EN EL PROCESO ANTERIOR

ELABORADO: JMMR	FECHA: 24-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.28. Hoja de hallazgos para el proceso de adquisición.

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
HOJA DE HALLAZGOS
PROCESO: ADQUISICIÓN
PERIODO 2013

AC 3.28 1/4

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
El 66%de informes enviados de producción fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 , es decir 66 de 100	Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 03 TITULO: AUTORIZACION DE OPERACIONES La autorización es la forma de asegurar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos y de acuerdo con lo previsto por la máxima autoridad; estará documentada y será comunicada, por escrito, directamente a los funcionarios y empleados involucrados, incluyendo los términos y condiciones bajo las cuales se concede la autorización".	* El jefe de producción no tiene la instrucción necesaria como para desempeñarse en el cargo	El 34%de informes enviados de producción no fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 , es decir 34 de 100	GERENTE * Crear un departamento de adquisiciones
El 100% de informes fueron analizados previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013	Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140-02TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos".	* No existe una persona encargada del proceso de adquisición y personas que tienen otro tipo de cargos deben asumir responsabilidades que no les corresponden y aunque se ejecuten al 100% es un riesgo ya que son juez y parte dentro de procesos distintos	*No existe independencia y separación de funciones incompatibles	GERENTE *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible * Crear un departamento de adquisiciones

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

<p>El 100% pedidos de materia prima y mercadería fueron realizados por la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013</p>	<p>Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos".</p>	<p>* No existe un persona encargada de realizar los pedidos a los proveedores y por esta razón la secretaria de gerencia que también es parte del departamento contable debe realizar dicha actividad lo cual implica un riesgo</p>	<p>*No existe independencia y separación de funciones incompatibles</p>	<p style="text-align: right;">AC 3.28 2/4</p> <p>GERENTE *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible. * Crear un departamento de adquisiciones</p>
<p>El 75% importaciones fueron realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013, es decir 75 de 100</p>	<p>Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 -01 TITULO: DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES Y ORGANIZACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y ORGANIZACIÓN La responsabilidad se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante la comunidad, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Constituye un concepto que tiene relación directa con la moral del individuo que guía su propia conciencia y se refleja en las creencias y compromisos sociales, culturales, religiosos, fraternales, cívicos e ideológicos, adquiridos durante su existencia. De allí se deriva la obligación de cada persona de ser responsable".</p>	<p>* La persona encargada de la contabilidad de la empresa durante el año toma un mes de vacaciones * La persona encargada de contabilidad por asuntos de calamidad doméstica y enfermedad se ausenta de su puesto de trabajo * La persona encargada de la contabilidad general delega a las auxiliares de contabilidad demasiado trabajo</p>	<p>El 25% importaciones no fueron realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013, es decir 25 de 100</p>	<p>GERENTE * Implementar una política para el área de contabilidad en cuanto a permisos y vacaciones * Diseñar un manual de funciones para el área de contabilidad * establecer una segregación de funciones equilibrada entre las 3 personas del área de contabilidad</p>
		<p>ELABORADO: JMMR</p>		<p>FECHA: 25-07-2014</p>
		<p>REVISADO: JMMR</p>		<p>FECHA: 25-07-2014</p>

<p>Al 69% de pedidos se les realizo un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013, es decir 69 de 100</p>	<p>Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 02TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos".</p>	<p>* La persona encargada de comercialización es quien realiza los cobros a los clientes y por esta razón viaja de forma constante y no tiene la posibilidad de realizar el seguimiento a las compras</p>	<p>Al 31% de pedidos no se les realizo un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013, es decir 69 de 100</p>	<p>GERENTE *Crear un departamento de adquisiciones</p>
<p>Al 80% de compras se les realizo un cotejo entre el precio pactado y el precio facturado en INDUPAC en el año 2013, es decir 80 de 100</p>	<p>Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso 1"40-02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos"</p>	<p>* Esta actividad también está a cargo del jefe de comercialización quien no puede cumplirla en su totalidad por las obligaciones que debe cumplir en su departamento</p>	<p>Al 20% de compras no se les realizo un cotejo entre el precio pactado y el precio facturado en INDUPAC en el año 2013, es decir 20 de 100</p>	<p>GERENTE * Crear un departamento de adquisiciones</p>
<p>El 59% de compras fueron ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUPAC durante el año 2013, es decir 59 de 100</p>	<p>Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos".</p>	<p>* Falta de personal * Acumulación de responsabilidades a determinados trabajadores. *No existe segregación de funciones</p>	<p>El 41% de compras no fueron ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUOAC durante el año 2013, es decir 41 de 100</p>	<p>GERENTE * Implantar una segregación de funciones de carácter incompatible*Analizar de forma profunda el número de actividades que realiza cada trabajador para modificar y equilibrar las funciones de acuerdo a las capacidades, habilidades y tiempos.</p>

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

<p>El 62% de la documentación se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 62 de 100</p>	<p>Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 210 inciso "210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentadora de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos".</p>	<p>* Falta de personal * Acumulación de responsabilidades</p>	<p>El 38% de la documentación no se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100</p>	<p>GERENTE *Implantar una segregación de funciones de carácter incompatible * Establecer una política para la entrega de documentos internos en la empresa</p>
<p>El 62% de documentación fue recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 62 de 100</p>	<p>Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 210 inciso "210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentadora de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos".</p>	<p>*Falta de personal *Acumulación de responsabilidades</p>	<p>El 38% de documentación no fue recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100</p>	<p>GERENTE *Implantar una segregación de funciones de carácter incompatible * Establecer una política para la entrega de documentos internos en la empresa</p>

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

6.7.1.2.1.2.3.29. Comentarios de auditoría para el proceso de adquisición.

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
COMENTARIOS DE AUDITORÍA**

**PROCESO: ADQUISICIÓN
PERIODO 2013**

AC 3.29 1/5

1. DIRIGIDO A: GERENTE						
<p>El 66%de informes enviados de producción fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 , es decir 66 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 - 03 TITULO: AUTORIZACION DE OPERACIONES La autorización es la forma de asegurar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos y de acuerdo con lo previsto por la máxima autoridad; estará documentada y será comunicada, por escrito, directamente a los funcionarios y empleados involucrados, incluyendo los términos y condiciones bajo las cuales se concede la autorización”; La causa del incumplimiento del proceso es que el jefe de producción no tiene la instrucción necesaria como para desempeñarse en el cargo; Y como consecuencia el 34%de informes enviados de producción no fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 , es decir 34 de 100</p>						
RECOMENDACIÓN						
*Crear un departamento de adquisiciones						
TIEMPO DE EJECUCIÓN :						
INMEDIATO						
2,DIRIGIDO A: GERENTE						
<p>El 100% de informes fueron analizados previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos”; La causa del incumplimiento es: No existe una persona encargada del proceso de adquisición y personas que tienen otro tipo de cargos deben asumir responsabilidades que no les corresponden y aunque se ejecuten al 100% es un riesgo ya que son juez y parte dentro de procesos distintos ; Y como consecuencia no existe independencia y separación de funciones incompatibles</p>						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">RECOMENDACIÓN</td> <td style="width: 50%; text-align: right;"> <table border="1"> <tr> <td>ELABORADO: JMMR</td> <td>FECHA: 25-07-2014</td> </tr> <tr> <td>REVISADO: JMMR</td> <td>FECHA: 25-07-2014</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	RECOMENDACIÓN	<table border="1"> <tr> <td>ELABORADO: JMMR</td> <td>FECHA: 25-07-2014</td> </tr> <tr> <td>REVISADO: JMMR</td> <td>FECHA: 25-07-2014</td> </tr> </table>	ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014	REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
RECOMENDACIÓN	<table border="1"> <tr> <td>ELABORADO: JMMR</td> <td>FECHA: 25-07-2014</td> </tr> <tr> <td>REVISADO: JMMR</td> <td>FECHA: 25-07-2014</td> </tr> </table>	ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014	REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014	
ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014					
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014					

*Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible
* Crear un departamento de adquisiciones

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

3, DIRIGIDO A: GERENTE

El 100% pedidos de materia prima y mercadería fueron realizados por la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013 ; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos"; La causa para el incumplimiento es: No existe un persona encargada de realizar los pedidos a los proveedores y por esta razón la secretaria de gerencia que también es parte del departamento contable debe realizar dicha actividad lo cual implica un riesgo ; Dando así como consecuencia que no existe independencia y separación de funciones incompatibles

RECOMENDACIÓN

*Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible.
*Realizar un análisis minucioso de tiempos y actividades que lleva a cabo el personal de la empresa con el fin de desarrollar una distribución equitativa de puestos.

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

4. DIRIGIDO A: GERENTE

El 75% importaciones fueron realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013, es decir 75 de 100 ; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 -01 TITULO: DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES Y ORGANIZACIÓN La responsabilidad se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante la comunidad, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Constituye un concepto que tiene relación directa con la moral del individuo que guía su propia conciencia y se refleja en las creencias y compromisos sociales, culturales, religiosos, fraternales, cívicos e ideológicos, adquiridos durante su existencia. De allí se deriva la obligación de cada persona de ser responsable"; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: La persona encargada de la contabilidad de la empresa durante el año toma un mes de vacaciones ; La persona encargada de contabilidad por asuntos de calamidad doméstica y enfermedad se ausenta de su puesto de trabajo; La persona encargada de la contabilidad general delega a las auxiliares de contabilidad demasiado trabajo; Dando así como consecuencia que el 25% importaciones no fueran realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013, es decir 25 de 100.

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

RECOMENDACIÓN

*Implementar una política para el área de contabilidad en cuanto a permisos y vacaciones
*Diseñar un manual de funciones para el área de contabilidad
*Establecer una segregación de funciones equilibrada entre las 3 personas del área de contabilidad

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

5. DIRIGIDO A: GERENTE

Al 69% de pedidos se les realizó un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013, es decir 69 de 100 ; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos"; La causa para el incumplimiento es la siguiente: La persona encargada de comercialización es quien realiza los cobros a los clientes y por esta razón viaja de forma constante y no tiene la posibilidad de realizar el seguimiento a las compras; Dando así como consecuencia que al 31% de pedidos no se les realizó un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013, es decir 69 de 100

RECOMENDACIÓN

*Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible.
* Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

6. DIRIGIDO A: GERENTE

Al 80% de compras se les realizó un cotejo entre el precio pactado y el precio facturado en INDUPAC en el año 2013, es decir 80 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos"; La causa para el incumplimiento es que esta actividad también está a cargo del jefe de comercialización quien no puede cumplirla en su totalidad por las obligaciones que debe cumplir en su departamento; Dando así como consecuencia que al 20% de compras no se les haya realizado un cotejo entre el precio pactado y el precio facturado en INDUPAC en el año 2013, es decir 20 de 100

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

RECOMENDACIÓN

AC 3.29 4/5

- *Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible.
- * Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

7. DIRIGIDO A: GERENTE

El 59% de compras fueron ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUPAC durante el año 2013, es decir 59 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso "140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos" ;Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal; Acumulación de responsabilidades a determinados trabajadores ; No existe segregación de funciones ; Dando así como consecuencia que El 41% de compras no fueron ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUPAC durante el año 2013, es decir 41 de 100

RECOMENDACIÓN

- * Implantar una segregación de funciones de carácter incompatible
- *Analizar de forma profunda el número de actividades que realiza cada trabajador para modificar y equilibrar las funciones de acuerdo a las capacidades, habilidades y tiempos.

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

8. DIRIGIDO A: GERENTE

El 62% de la documentación se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 62 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 210 inciso "210 – 04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentadora de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos" ;Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal; Acumulación de responsabilidades ; Dando así como consecuencia que el 38% de la documentación no se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100

RECOMENDACIÓN

- *Implantar una segregación de funciones de carácter incompatible
- * Establecer una política para la entrega de documentos internos en la empresa

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

9. DIRIGIDO A: GERENTE

AC 3.29 5/5

El 62% de documentación fue recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 62 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 210 inciso "210 – 04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentadora de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos" ;Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal ; Acumulación de responsabilidades ; Dando así como consecuencia que el 38% de documentación no fue recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100

RECOMENDACIÓN

Implantar una segregación de funciones de carácter incompatible Establecer una política para la entrega de documentos internos en la empresa

TIEMPO DE EJECUCIÓN :

INMEDIATO

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES
PROCESO: ADQUISICIÓN
PERIODO 2013**

Nº	RECOMENDACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	DIRIGIDO A	FIRMAS	CUMPLIMIENTO	
					SI	NO
1	Crear un departamento de adquisiciones	Inmediato	Gerente			
2	Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible	Inmediato	Gerente			
3	Implementar una política para el área de contabilidad en cuanto a permisos y vacaciones	Inmediato	Gerente			
4	Diseñar un manual de funciones para el área de contabilidad	Inmediato	Gerente			
5	Establecer una segregación de funciones equilibrada entre las 3 personas del área de contabilidad	Inmediato	Gerente			
6	Analizar de forma profunda el número de actividades que realiza cada trabajador para modificar y equilibrar las funciones de acuerdo a las capacidades, habilidades y tiempos.	Inmediato	Gerente			
7	* Establecer una política para la entrega de documentos internos en la empresa	Inmediato	Gerente			

ELABORADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 25-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA. INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO AÑO 2013						
NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA				RESULTADO	LECTURA
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
SOLVENCIA	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE					En Industrial Papelera Caicedo Miño en el año 2013 los pasivos pudieron ser cubiertos por sus activos en 2,65 veces
	2013					
	ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.265.803,52	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.230.149,87	\$ 2,65	
INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATOS	ACTIVO CORRIENTE- INVENTARIOS /PASIVOS CORRIENTE					Industrial Papelera Caicedo Miño para el año 2013 pudo cubrir sus pasivos a corto plazo sin usar sus inventarios en 1,4 veces
	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	\$ 1.719.369,52	PASIVO CORRIENTE	\$ 1.230.149,87	\$ 1,40	
	2013					
DISPINIBILIDAD OPERATIVA DIARIA	CAJA , BANCOS, INVERSIONES	\$ 982.473,17	COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES DIARIOS	\$ 17.791,63	\$ 55,22	Industrial Papelera Caicedo Miño cuenta con 55 días para cubrir con sus activos más líquidos sus costos y gastos operacionales
	2013					
ELABORADO: JMMR					FECHA: 28-07-2014	
REVISADO: JMMR					FECHA: 28-07-2014	

CAPITAL DE TRABAJO NETO						AC 3.3121/5
CAPITAL DE TRABAJO NETO	ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES					
	ACTIVOS CORRIENTES	\$ 3.265.803,52	PASIVOS CORRIENTES	\$ 1.230.149,87	\$ 2.035.653,6500	Industrial Papelera Caicedo Miño cuenta con 2.035.653,62 del activo corriente para cubrir su pasivo corriente
	2013					
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS						
ROTACIÓN DE MERCADERIAS	COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO DE MERCADERÍAS					Durante el año 2013 Industrial Papelera Caicedo Miño a rotado su mercadería en 3,17 veces
	COSTO DE VENTAS	\$ 5.023.817,64	INVENTARIO PROMEDIO DE MERCADERIAS	\$ 1.583.235,90	3,17	
	2013					
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS	360 / ROTACION DE MERCADERIAS					Durante el año 2013 la empresa tardo 113 días en vender su mercadería
	-	\$ 360,00	ROTACIÓN DE MERCADERÍAS	\$ 3,17	113	
	2013					
INDICADORES DE CARTERA						
INDICE DE COBROS	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES / (VENTAS NETAS /360 DIAS)					Industrial Papelera Caicedo Miño tarda en recuperar su cartera 8 días
	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 153.484,43	VENTAS NETAS /360 DIAS	\$ 18.989,71	8,08	
	2013					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014

INDICE DE PAGOS	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES / (COMPRAS NETAS/360 DIAS)					Industrial Papelería Caicedo Miño cancela a sus proveedores en 33 días
	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 455.525,14	COMPRAS NETAS/360 DIAS	\$ 13.955,05	32,64	
	2013					
UTILIZACIÓN DE ACTIVOS						
ROTACION DEL ACTIVO FIJO NETO	VENTAS NETAS/ ACTIVO FIJO NETO					La eficiencia en la utilización de activos fijos para la generación de ventas en Industrial Papelería Caicedo Miño es de 2,97 veces
	VENTAS NETAS	\$ 6.836.294,37	ACTIVO FIJO NETO	\$ 2.299.497,82	2,97	
	2013					
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL					Industrial Papelería Caicedo Miño tiene una capacidad de 1,23 veces para generar ingresos por ventas con relación al tamaño de inversión en activos totales
	VENTAS NETAS	\$ 6.836.294,37	ACTIVO TOTAL	\$ 5.565.301,34	1,23	
	2013					
ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL					La participación de terceros en el financiamiento de los activos totales en Industrial Papelería Caicedo Miño es de 0,51
	PASIVO TOTAL	\$ 2.844.877,82	ACTIVO TOTAL	\$ 5.565.301,34	0,51	
	2013					
						ELABORADO: JMMR
						FECHA: 28-07-2014
						REVISADO: JMMR
						FECHA: 28-07-2014

SOLIDEZ	PATRIMONIO/ ACTIVO TOTAL					La participación de los fondos propiedad de los accionistas, en el financiamiento del activo total es de 0,49
	PATRIMONIO	\$ 2.720.422,52	ACTIVO TOTAL	\$ 5.565.301,34	0,49	
	2013					
FINANCIAMIENTO DE RECURSOS PERMANENTES	PATRIMONIO + PASIVO A LARGO PLAZO / ACTIVO FIJO NETO					Los activos que aseguran los ingresos y permanencia de la empresa que están financiados con recursos a largo plazo son 1,89
	PATRIMONIO + PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 4.335.150,47	ACTIVO FIJO NETO	\$ 2.299.497,82	1,89	
	2013					
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS					El margen disponible para cubrir los gastos operacionales y generar utilidad es de 0,27
	UTILIDAD BRUTA	\$ 1.812.476,73	VENTAS NETAS	\$ 6.836.294,37	0,27	
	2013					
RENTABILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD OPERACIONAL/ VENTAS NETAS					La participación de los fondos propiedad de los accionistas, en el financiamiento del activo total es de 0,05
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 342.349,32	VENTAS NETAS	\$ 6.836.294,37	0,05	
	2013					
RENTABILIDAD NETA	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS					La utilidad neta generada durante un periodo económico con relación a los ingresos por ventas en Industrial papelería Caicedo Miño es de 0,03
	UTILIDAD NETA	\$ 211.350,60	VENTAS NETAS	\$ 6.836.294,37	0,03	
	2013					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014

COBERTURA Y COSTO

COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	UTILIDAD OPERACIONAL / TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS					La capacidad que tiene Industrial Papelera Caicedo Miño para cubrir los gastos financieros incurridos es de 2,2
	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 342.349,32	TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	\$ 155.523,80	2,20	
	2013					
COSTO FINANCIERO PROMEDIO DEL PERIODO	TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS / PROMEDIO (OBLIGACIONES CON LOS BANCOS+ PASIVO LARGO PLAZO					El costo financiero promedio durante el año 2013 de los pasivos con costos contratados es de 0,19.
	TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	\$ 155.523,80	PROMEDIO (OBLIGACIONES CON LOS BANCOS+ PASIVO LARGO PLAZO	\$ 816.624,47	0,19	
	2013					

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA LTDA.

FACTOR Z

AÑO 2013

INDICADOR	FORMULA	CONCLUSION
X1	Activo corriente- Pasivo corriente	0,37 INDUPAC tiene una liquidez de 0,37 debido a que la empresa mantiene cuentas por pagar de aproximadamente 1 millón de dólares pero a pesar de ello cuenta con alrededor de 3 millones en activos corrientes con los que fácilmente se pueden cubrir. La empresa es de un tamaño considerable por sus activos y ventas.
	Activo Total	
	2.035.653,65	
	5.565.301,34	
X2	Utilidades acumuladas	0,18 INDUPAC es una empresa antigua creada en 1980 pero presenta utilidades relativamente bajas debido a la inversión en maquinaria que ha realizado durante estos años además existe previo a la obtención de la utilidad todos los accionistas reciben un porcentaje por honorarios de cantidades considerables que bajan la utilidad de forma global
	Activo Total	
	1.019.306,36	
	5.565.301,34	
X3	Utilidad Operacional	0,06 La productividad real de la empresa es de 0,06 lo cual es relativamente bajo por los costos y gastos que mantiene la empresa. Cabe mencionar que los costos son altos debido a que toda la materia prima con la que se produce el cuaderno es importada y el material de escritorio que comercializa de igual forma es importado de Colombia y por lo tanto los precios varían con frecuencia, por otro lado dentro de los gastos existe una cantidad considerable puesto que los pagos de sueldos a los socios es alto y no es devengado con trabajo.
	Activo Total	
	342.349,32	
	5.565.301,34	
X4	Valor de mercado de la acciones o patrimonio	0,49 INDUPAC puede disminuir su activo en 0,49 o 49% ya que el pasivo es bajo con relación al total de activos que la empresa mantiene es decir a empresa no está dentro de un nivel de insolvencia
	Activo Total	
	2.720.422,52	
	5.565.301,34	
X5	Ventas	1,23 La capacidad de INDUPAC para generar ventas a partir de sus activos es alta con el 1,23 esto se debe a la inversión en maquinaria que se hace año a año y al esfuerzo de los trabajadores pues existe poco personal con relación a la cantidad de trabajo que deben realizar
	Activo Total	
	6.836.294,37	
	5.565.301,34	

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA LTDA.
FACTOR Z
AÑO 2013

Z	<	1,8 Probabilidad ALTA DE QUIEBRA
Z	=	Entre 1,8 y 3,0 sitúa a la empresa en una ZONA GRIS
Z	>	3,0 Probabilidad BAJA DE QUIEBRA

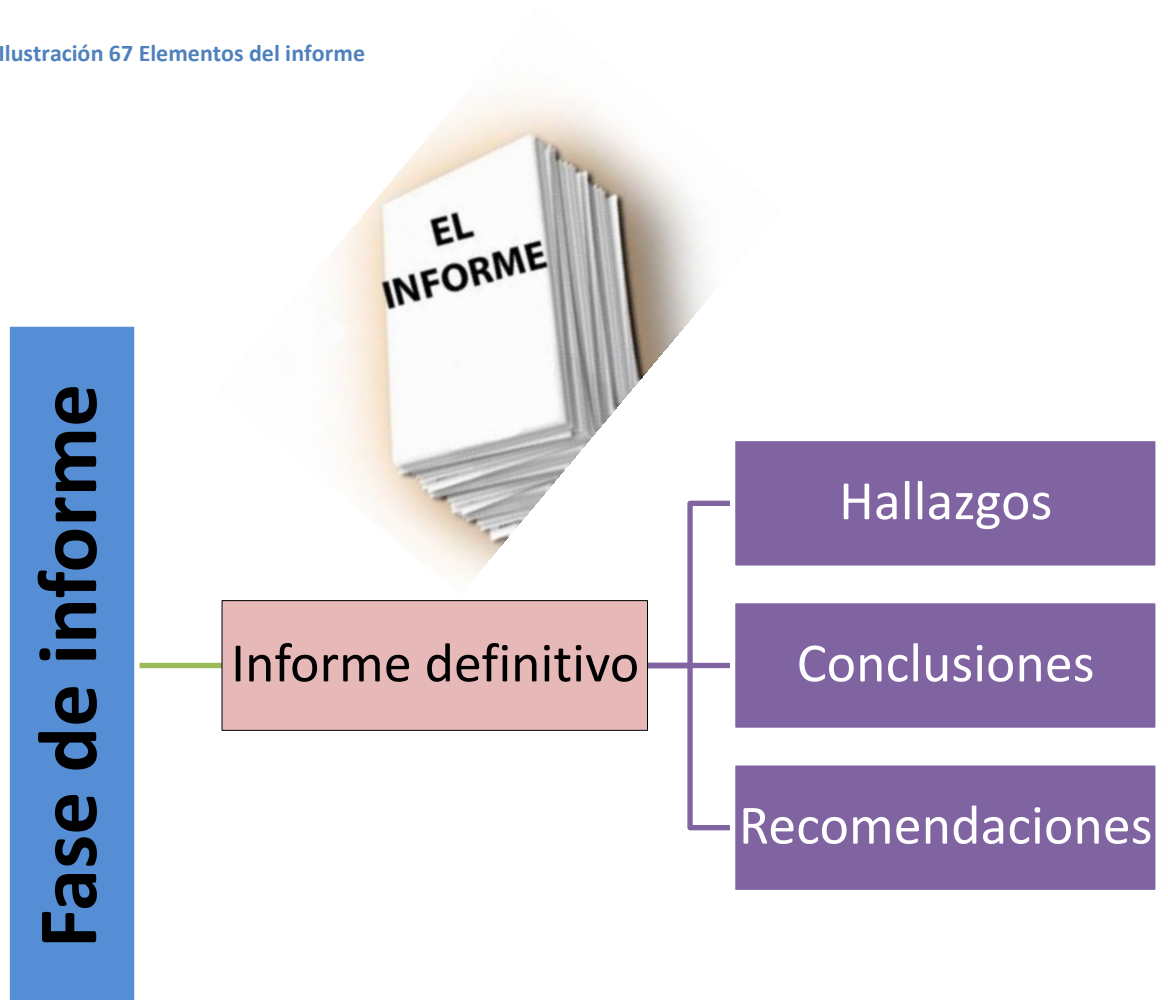
X1	X2	X3	X4	X5
1,2*X1	1,4*X2	3,3*X3	0,6*X4	1,0*X5
0,4389312	0,25641539	0,20299939	0,29329113	1,22837812
0,44+0,26+0,20+0,29+1,23				
2,420015216				
CONCLUSIÓN:				
<p>La empresa se mantiene en una ZONA GRIS, se encuentra acercándose a la zona de probabilidad baja de quiebra pero tiene ciertos desequilibrios que la ponen en esta posición siendo la principal causa la utilidad operacional que es muy baja por los costos y gastos</p>				

ELABORADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014
REVISADO: JMMR	FECHA: 28-07-2014

6.7.1.3. Fase 3

6.7.1.3.1. Informe de la Auditoría de Gestión

Ilustración 67 Elementos del informe



Fuente: Elaboración propia

6.7.1.3.1.1. Informe Final

J&M

ASOCIADOS FIRMA DE AUDITORES

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO
MIÑO CÍA. LTDA.**

INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

AÑO 2013

Ambato, 01 de agosto de 2014

Señores

Miembros de la asamblea general

Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.

Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado la evaluación de la gestión institucional, en las áreas misionales: Comercialización, Producción y Adquisición por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las Normas Internacionales Auditoría y Aseguramiento. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de acuerdo a las disposiciones reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

La auditoría está orientada con el propósito de evaluar los componentes: Comercialización, Producción y Adquisición por el año terminado al 31 de diciembre de 2013, los principales resultados se resumen a continuación en:

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Dejo constancia de mi reconocimiento por la total colaboración recibida en nuestro trabajo y sugiero la aplicación de las recomendaciones para contribuir en el proceso de mejora institucional.

Atentamente,

Srta. Jenny Muso

Auditor

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

“Al inicio la empresa tenía la categoría de Pequeña industria, siendo su principal actividad, la fabricación de cuadernos grapados, instalándose con el esfuerzo de su propietario el Sr. Víctor Hugo Caicedo M., en un local reducido con la maquinaria indispensable y un escaso número de trabajadores, con una producción que abastecía únicamente a parte del mercado local

La distribución de insumos de papelería era el trabajo de Víctor Caicedo (+) y de su esposa, Nelly Miño, quienes desde 1950 vendían en la ciudad de Ambato cuadernos, libretas, carpetas, etc. Debido a que las empresas disminuyeron las comisiones de estos productos, esa pareja instaló en 1976 la empresa Industrial Papelera Caicedo (INDUPAC), en esa misma urbe, para fabricar cuadernos.

En la actualidad, la firma, que está a cargo de su hijo mayor, Víctor Caicedo Miño, produce cerca de 25 millones de cuadernos al año, que se comercializan con la marca Escribe. El 25% se envía a Medellín (Colombia) y el año pasado su facturación bordeó los USD 9 millones. INDUPAC requirió esfuerzo por parte de los esposos Caicedo Miño, así

como una inversión inicial de 400 000 sucres (unos USD 15 000 al cambio de 1976).

Con ese dinero adquirieron un local de 200 m² en el centro de Ambato. También una grapadora y una guillotina industrial, entre otros equipos. En la empresa trabajaban ocho personas y la facturación inicial bordeaba los 30 000 sucres (unos USD 1 100 al cambio de esa época). Por sus esfuerzos, la firma ha obtenido un espacio en el mercado, dice el gerente Víctor Caicedo.

El incremento de la demanda y el deseo de llevar adelante este negocio hizo que se necesite mayor producción y la colaboración de toda la familia Caicedo para organizarse en la parte comercial, además fue necesario la compra de maquinaria, incrementar el personal, constituyéndose en Compañía Limitada desde el año 1983.

Siendo los cuadernos un producto de consumo masivo, fue extendiéndose cada día más gracias a la colaboración de todos los socios y en enero de 1984 se instaló la planta industrial ubicada en la Av. Pasteur y Grecia de ésta ciudad, bajo la dirección del Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño” (REVISTALIDERES, 2012)

“Las inversiones anuales promedian los USD 250 000, para nueva maquinaria y mejorar la producción. Igualmente, en 1991, la firma desembolsó 6 millones de sucres (USD 5 000 al cambio de ese año), para adquirir un galpón de 5 000 m² e instalar su maquinaria.

En 1993 previo un estudio de mercado, se adquirió maquinaria para hacer cuadernos doble anillo, los mismos que han tenido gran aceptación en el mercado nacional.

Tras la crisis bancaria que vivió Ecuador, en el 2001, Caicedo Miño comprendió que la única forma de competir era la apertura hacia nuevos mercados. Por ese motivo viajó a Medellín (Colombia) y mostró su

producto. Desde ese año envía a esa ciudad un 25% de la producción de los cuadernos Escribe.

En el año 2003 se realizó la compra de una maquinaria, la misma que produce automáticamente los cuadernos grapados de 20 a 100 hojas, con diferentes tipos de rayado para cuadernos de doble anillo.

La empresa consideró de mucha importancia ingresar en un programa de mejoramiento continuo de calidad y productividad, lo que ha permitido tener productos de mejor calidad y mayor demanda en el mercado.

La empresa al tener éxito en producción y ventas goza de la confianza a nivel nacional de los diferentes proveedores y de la banca, para las diferentes operaciones crediticias que son necesarias para el desenvolvimiento de las empresas” (REVISTALIDERES, 2012)

Finalidad

Realizar una evaluación respecto del grado del cumplimiento de la eficacia, eficiencia y calidad en los componentes: Comercialización, Producción y Adquisición, por el año terminado al 31 de diciembre del 2013.

Metodología

La auditoría se realizó sobre una base de pruebas selectivas, la evidencia que soporta las cifras y las revelaciones respecto del cumplimiento de las actividades realizadas por la empresa, en consecuencia se incluyeron técnicas y procedimientos de auditoría que consideramos proporcionan una base razonable para nuestra opinión.

Alcance

La evaluación de la gestión institucional, en los componentes Comercialización, Producción y Adquisición, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

Información de la Entidad

Misión

Producir cuadernos y material de escritorio, con excelente calidad, en el menor, tiempo y precio.

Visión

Cubrir la totalidad del mercado nacional, mediante la entrega oportuna de productos de excelente calidad, con proyección a mercados internacionales.

Objetivos

Satisfacer los requerimientos de los clientes

Objetivos Operativos

Incrementar las ventas en un 10%.

Producir 5% más en cada tipo de cuaderno.

Cumplir con el proceso productivo en todas sus fases en el menor tiempo.

Producir con la más alta calidad y al menor precio.

Alcanzar los niveles más altos de eficiencia y efectividad en cada actividad llevada a cabo dentro de las instalaciones.

Base Legal

La empresa debe estar enmarcada en la siguiente normativa legal:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Ley de Aduanas

Capítulo II

COMENTARIOS

Comentarios proceso de comercialización

- **DIRIGIDO A: GERENTE:** El 69% de pedidos fueron enviados desde ventas hacia el área de facturación en INDUPAC en el año 2013, esto es 129 de 186; Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización; Las causas son las siguientes: En la empresa no existe un manual de funciones para el área de comercialización y facturación ; No existe un organigrama funcional.; No existe una relación de compañerismo entre el área de ventas y facturación; No existe una comunicación entre los diferentes departamentos.; No existen políticas que sancionen el incumplimiento en el proceso de las ventas ; No existe un sistema seguro para el ingreso de la ventas en la empresa; Y como consecuencia el 31% de pedidos no fueron enviados desde ventas hacia facturación en INDUPAC es decir 57 pedidos.
- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 69% de pedidos fueron enviados desde ventas hacia el área de facturación en INDUPAC en el año 2013, esto es 129 de 186; Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su

realización; Las causas son las siguientes: En la empresa no existe un manual de funciones para el área de comercialización y facturación ; No existe un organigrama funcional.; No existe una relación de compañerismo entre el área de ventas y facturación; No existe una comunicación entre los diferentes departamentos.; No existen políticas que sancionen el incumplimiento en el proceso de las ventas ; No existe un sistema seguro para el ingreso de la ventas en la empresa; Y como consecuencia el 31% de pedidos no fueron enviados desde ventas hacia facturación en INDUPAC es decir 57 pedidos.

- **3. DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES** El 75% de facturas y guías remisión fueron recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013, es decir se recibieron 139. Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO se establece que: Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soportes suficiente y pertinente, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis; Las causas son las siguientes: Falta de personal; No existe una segregación de funciones equilibrada; No existe una persona encargada de la recolección y archivo de documentación en bodega de productos terminados; Dando así como consecuencia que el 25% de facturas y guías remisión no fueron recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC es decir no se recibieron 47 documentos en forma oportuna
- **4. DIRIGIDO A: GERENTE - JEFE DE COMERCIALIZACION** El 100% de pedidos han sido recibidos e ingresados por la secretaria de ventas en INDUPAC en el año 2013; Según las normas de control interno para el sector público que pueden ser usadas en el sector privado como medio de vigilancia en el numeral 210 inciso 210-05

TITULO: OPORTUNIDAD EN EL REGISTRO DE LOS HECHOS ECONOMICOS se establece que: Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información; Las causas son las siguientes: No existe una segregación de funciones correcta pues la empresa permite que sus empleados compren la mercadería que oferta INDUPAC con un descuento especial y la secretaria de ventas realiza todo el proceso incluyendo el pago en efectivo de los empleados lo cual genera un riesgo pues no existe una persona que supervise y controle tanto el proceso así como el efectivo recibido; La secretaria de ventas recibe, ingresa y factura el pedido en un solo proceso pasando por alto el proceso real de una venta; La secretaria de ventas tiene en su poder muestras gratis para los clientes así como agendas, mandiles y camisetas que sirven para promoción del producto pero no hay un control del inventarios ; Dando así como consecuencia: Mal uso de recursos materiales y económicos y manipulación de recursos por falta de control

Comentarios proceso de producción

- **DIRIGIDO A: GERENTE - JEFE DE PRODUCCIÓN-SUPERVISORES** El 24% de órdenes de producción de pastas fueron recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción durante el año 2013. Es decir se recibieron 24 de 100; Dentro de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1791 en el inciso 4.2 literal 4.4.2 Impresiones. se establece que: Todo cuaderno escolar debe llevar impresas, en el anverso de la cubierta, las siguientes leyendas acompañadas de las líneas de puntos destinados a anotar los datos correspondientes; Las causas del incumplimiento del

procesos son: El personal de la bodega de productos en proceso no permanece en su puesto de trabajo; No existe un control en cuanto a la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo ; Y como consecuencia el 76% de órdenes de producción de pastas no fueron recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción durante el año 2013. Es decir se no se recibieron 76 de 100.

- **DIRIGIDO A: GERENTE - JEFE DE PRODUCCIÓN-SUPERVISORES** En el 43% de órdenes de producción se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013, es decir 43 de 100; Dentro de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1791 en el inciso 4.2 literal 4.2.1. Se establece que: Los bordes de las hojas y de las cubiertas deben ser rectos y lisos, y la escuadría debe ser rigurosa; La causa del incumplimiento es: Falta de personal en el área de control de calidad, empaque y membretación de bultos; Y como consecuencia en el 57% de órdenes de producción no se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013, es decir 57 de 100.
- **DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES** En el 17% de órdenes de producción se realizó el control de calidad en INDUPAC en el año 2013 , es decir 17 de 100; En el numeral 9 del Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 087 "CUADERNOS" inciso 9.1 se establece que: De conformidad con lo que establece la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, previamente a la comercialización de los productos nacionales e importados contemplados en este reglamento técnico, deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de conformidad de producto, expedido por un organismo de certificación de producto acreditado o designado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país, de acuerdo a lo siguiente :a) Para productos importados. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado, cuya

acreditación sea reconocida por el OAE, o por un organismo de certificación de producto designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. b) Para productos fabricados a nivel nacional. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado por el OAE o designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad; La causa para el incumplimiento es: Falta de personal en el área de control de calidad de bultos; Dando así como consecuencia que en el 83% de órdenes de producción no se realice el control de calidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 83 de 100

- **DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES** En el 43% de órdenes de producción se realizaron los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100; Como practica sana de la empresa todos los productos terminados previo al ingreso a bodega de productos terminados deberán ser empacados y etiquetados y sellados caso contrario se mantienen dentro del área de producción; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de apilación, empaque y etiquetado de bultos; Falta de control en el stock de cartones para empaque ; Dando así como consecuencia que en el 57% de órdenes de producción no se realicen los procesos de apilación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100.
- **DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES** El 43% de productos terminados fueron enviados en función de las ordenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100; según la NIA 315 en su inciso se A111 numeras a) se establece que: Las afirmaciones sobre tipos de transacciones y hechos durante el periodo objeto de auditoría. (i) Ocurrencia: las transacciones y hechos registrados han ocurrido y corresponden a la entidad. (ii) Integridad: se han registrado todos los hechos y transacciones que tenían que

registrarse. (iii) Exactitud: las cantidades y otros datos relativos a las transacciones y hechos se han registrado adecuadamente; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de apilación, empaque y etiquetado de bultos; Falta de control en el stock de cartones para empaque. ; Dando así como consecuencia que el 57% de productos terminados no fueran enviados en función de las ordenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100

- **DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES** El 43% de órdenes de producción fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013, es decir 43 de 100; Según la NIA 315 en su inciso se A111 numeras a) se establece que: Las afirmaciones sobre tipos de transacciones y hechos durante el periodo objeto de auditoría. (i) Ocurrencia: las transacciones y hechos registrados han ocurrido y corresponden a la entidad. (ii) Integridad: se han registrado todos los hechos y transacciones que tenían que registrarse. (iii) Exactitud: las cantidades y otros datos relativos a las transacciones y hechos se han registrado adecuadamente; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de apilación, empaque y etiquetado de bultos ;Falta de control en el stock de cartones para empaque; Dando así como consecuencia que el 57% de órdenes de producción no fueran recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100
- **DIRIGIDO A: GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISORES** El 39% de órdenes de producción fueron comparadas con los productos terminados en INDUPAC en el año 2013. es decir 39 de 100; En el REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 087 "CUADERNOS" numeral 10 inciso 10.1 se establece que: De conformidad con lo que establece la Ley del

Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión, son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente reglamento técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico, la presentación de los certificados de conformidad respectivos; Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal en el área de control de productos terminados ; Existe acumulación de trabajo en determinados puestos en área de producción; Poca colaboración en el control por parte de jefe de producción ; No existe una segregación de funciones equitativa para las auxiliares y supervisores de producción ; Dando así como consecuencia que el 61% de órdenes de producción no fueran comparadas con los productos terminados en INDUPAC en el año 2013. es decir 61 de 100

Comentarios proceso de adquisición.

- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 66%de informes enviados de producción fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 , es decir 66 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 - 03 TITULO: AUTORIZACION DE OPERACIONES La autorización es la forma de asegurar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos y de acuerdo con lo previsto por la máxima autoridad; estará documentada y será comunicada, por escrito, directamente a los funcionarios y empleados involucrados, incluyendo los términos y condiciones bajo las cuales se concede la autorización”; La causa del incumplimiento del proceso es que el jefe de producción no tiene la instrucción necesaria como para desempeñarse en el

cargo; Y como consecuencia el 34% de informes enviados de producción no fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 , es decir 34 de 100

- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 100% de informes fueron analizados previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos”; La causa del incumplimiento es: No existe una persona encargada del proceso de adquisición y personas que tienen otro tipo de cargos deben asumir responsabilidades que no les corresponden y aunque se ejecuten al 100% es un riesgo ya que son juez y parte dentro de procesos distintos ; Y como consecuencia no existe independencia y separación de funciones incompatibles
- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 100% pedidos de materia prima y mercadería fueron realizados por la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013 ; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y

verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos”; La causa para el incumplimiento es: No existe un persona encargada de realizar los pedidos a los proveedores y por esta razón la secretaria de gerencia que también es parte del departamento contable debe realizar dicha actividad lo cual implica un riesgo ; Dando así como consecuencia que no existe independencia y separación de funciones incompatibles

- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 75% importaciones fueron realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013, es decir 75 de 100 ; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 -01 TITULO: DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES Y ORGANIZACIÓN La responsabilidad se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante la comunidad, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Constituye un concepto que tiene relación directa con la moral del individuo que guía su propia conciencia y se refleja en las creencias y compromisos sociales, culturales, religiosos, fraternales, cívicos e ideológicos, adquiridos durante su existencia. De allí se deriva la obligación de cada persona de ser responsable”; Las causas para el incumplimiento son las siguientes: La persona encargada de la contabilidad de la empresa durante el año toma un mes de vacaciones ; La persona encargada de contabilidad por asuntos de calamidad doméstica y enfermedad se ausenta de su puesto de trabajo; La persona encargada de la contabilidad general delega a las auxiliares de contabilidad demasiado trabajo; Dando así como consecuencia que el 25% importaciones no fueran realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013, es decir 25 de 100.
- **DIRIGIDO A: GERENTE** Al 69% de pedidos se les realizo un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013,

es decir 69 de 100 ; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 - 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos”; La causa para el incumplimiento es la siguiente: La persona encargada de comercialización es quien realiza los cobros a los clientes y por esta razón viaja de forma constante y no tiene la posibilidad de realizar el seguimiento a las compras; Dando así como consecuencia que al 31% de pedidos no se les realizo un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013, es decir 69 de 100.

- **DIRIGIDO A: GERENTE** Al 80% de compras se les realizo un cotejo entre el precio pactado y el precio facturado en INDUPAC en el año 2013, es decir 80 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 – 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos”; La causa para el incumplimiento es que esta actividad también está a cargo del jefe de comercialización quien no puede cumplirla en su totalidad por las obligaciones que debe cumplir en su

departamento; Dando así como consecuencia que al 20% de compras no se les haya realizado un cotejo entre el precio pactado y el precio facturado en INDUPAC en el año 2013, es decir 20 de 100.

- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 59% de compras fueron ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUPAC durante el año 2013, es decir 59 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 140 inciso “140 – 02 TITULO: SEPARACION DE FUNCIONES INCOMPATIBLES La máxima autoridad de cada entidad tendrá cuidado al definir las tareas de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles, tales como: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y control de las operaciones de los recursos financieros; esto permitirá y facilitará una revisión y verificación oportuna evitando el cometimiento de errores o actos fraudulentos” ;Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal; Acumulación de responsabilidades a determinados trabajadores ; No existe segregación de funciones ; Dando así como consecuencia que El 41% de compras no fueron ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUPAC durante el año 2013, es decir 41 de 100
- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 62% de la documentación se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 62 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 210 inciso “210 – 04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentadora de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en

ejercicio de sus derechos” ;Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal; Acumulación de responsabilidades ; Dando así como consecuencia que el 38% de la documentación no se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100

- **DIRIGIDO A: GERENTE** El 62% de documentación fue recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 62 de 100; Según lo establece las normas de control interno para el sector público que pueden sea aplicadas en el sector privado en sus numeral 210 inciso “210 – 04 TITULO: DOCUMENTACION DE RESPALDO Y SU ARCHIVO Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentadora de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos” ;Las causas del incumplimiento son las siguientes: Falta de personal ; Acumulación de responsabilidades ; Dando así como consecuencia que el 38% de documentación no fue recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100

Capítulo III

CONCLUSIONES

Conclusiones proceso de comercialización:

- El 31% de pedidos no fueron enviados desde ventas hacia facturación en INDUPAC es decir 57 pedidos.
- El 31% de pedidos no fueron recibidos en el área de facturación proveniente de ventas en INDUPAC es decir 57 pedidos.
- El 25% de facturas y guías remisión no fueron recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC, es decir no se recibieron 47 documentos en forma oportuna.
- Mal uso de recursos materiales y económicos y manipulación de recursos por falta de control.

Conclusiones proceso de producción:

- El 76% de órdenes de producción de pastas no fueron recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción durante el año 2013. Es decir se no se recibieron 76 de 100.
- En el 57% de órdenes de producción no se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013, es decir 57 de 100
- En el 83% de órdenes de producción no se realizó el control de calidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 83 de 100.
- En el 57% de órdenes de producción no se realizaron los procesos de aplicación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100.
- El 57% de productos terminados no fueron enviados en función de las órdenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100.

- El 57% de órdenes de producción no fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013, es decir 57 de 100.
- El 61% de órdenes de producción no fueron comparadas con los productos terminados en INDUPAC en el año 2013. es decir 61 de 100.

Conclusiones proceso de adquisición:

- El 34% de informes enviados de producción no fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013, es decir 34 de 100.
- El 25% importaciones no fueron realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año 2013, es decir 25 de 100.
- Al 31% de pedidos no se les realizó un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013, es decir 69 de 100.
- Al 20% de compras no se les realizó un cotejo entre el precio pactado y el precio facturado en INDUPAC en el año 2013, es decir 20 de 100.
- El 41% de compras no fueron ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en INDUPAC durante el año 2013, es decir 41 de 100.
- El 38% de la documentación no se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100.
- El 38% de documentación no fue recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013, es decir 38 de 100.
- No existe independencia y separación de funciones incompatibles.

Capítulo IV

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones van dirigidas al gerente, jefe de producción, jefe de comercialización.

Recomendaciones proceso de comercialización:

- Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización.
- Diseñar un organigrama funcional.
- Desarrollar una comunicación horizontal entre los empleados del mismo nivel jerárquico
- Desarrollar capacitaciones motivacionales donde se enfatice en el compañerismo entre colaboradores.
- Diseñar políticas sancionatorias en contra del incumplimiento del proceso de comercialización
- Adquirir un sistema donde existan claves para el ingreso a cada módulo y las mismas sean entregadas de forma confidencial al encargado de cada proceso
- Establecer una segregación de funciones equilibrada para cada trabajador en función de la cantidad de trabajo que debe realizar
- Establecer segregación de funciones de carácter incompatible
- "Establecer un inventario de los productos entregados a la secretaria de ventas y mensualmente solicitar un informe del movimiento de los mismos.
- Solicitar un informe a la secretaria de ventas del efectivo recaudado en las ventas a empleados

Recomendaciones proceso de comercialización:

- Incrementar personal en áreas críticas de producción así como en la supervisión de los procesos.
- Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción

- Establecer policías que contribuyan al control del personal tanto en su permanencia en el puesto de trabajo así como en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Incrementar personal en áreas críticas de producción.
- Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible.
- Realizar un análisis minucioso de tiempos y actividades que lleva a cabo el personal de la empresa con el fin de desarrollar una distribución equitativa de puestos.
- Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible.
- Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos
- Establecer una segregación de funciones de carácter incompatible para las auxiliares y supervisores de producción
- Realizar una entrevista personal con las auxiliares y supervisores de producción para conocer de forma profunda el problema
- Contratar más personal para el control de bodega de productos terminados

Recomendaciones proceso de adquisición:

- Crear un departamento de adquisiciones
- Realizar una secreción de funciones de carácter incompatible
- Implementar una política para el área de contabilidad en cuanto a permisos y vacaciones
- Diseñar un manual de funciones para el área de contabilidad
- Establecer una segregación de funciones equilibrada entre las 3 personas del área de contabilidad
- Analizar de forma profunda el número de actividades que realiza cada trabajador para modificar y equilibrar las funciones de acuerdo a las capacidades, habilidades y tiempos.

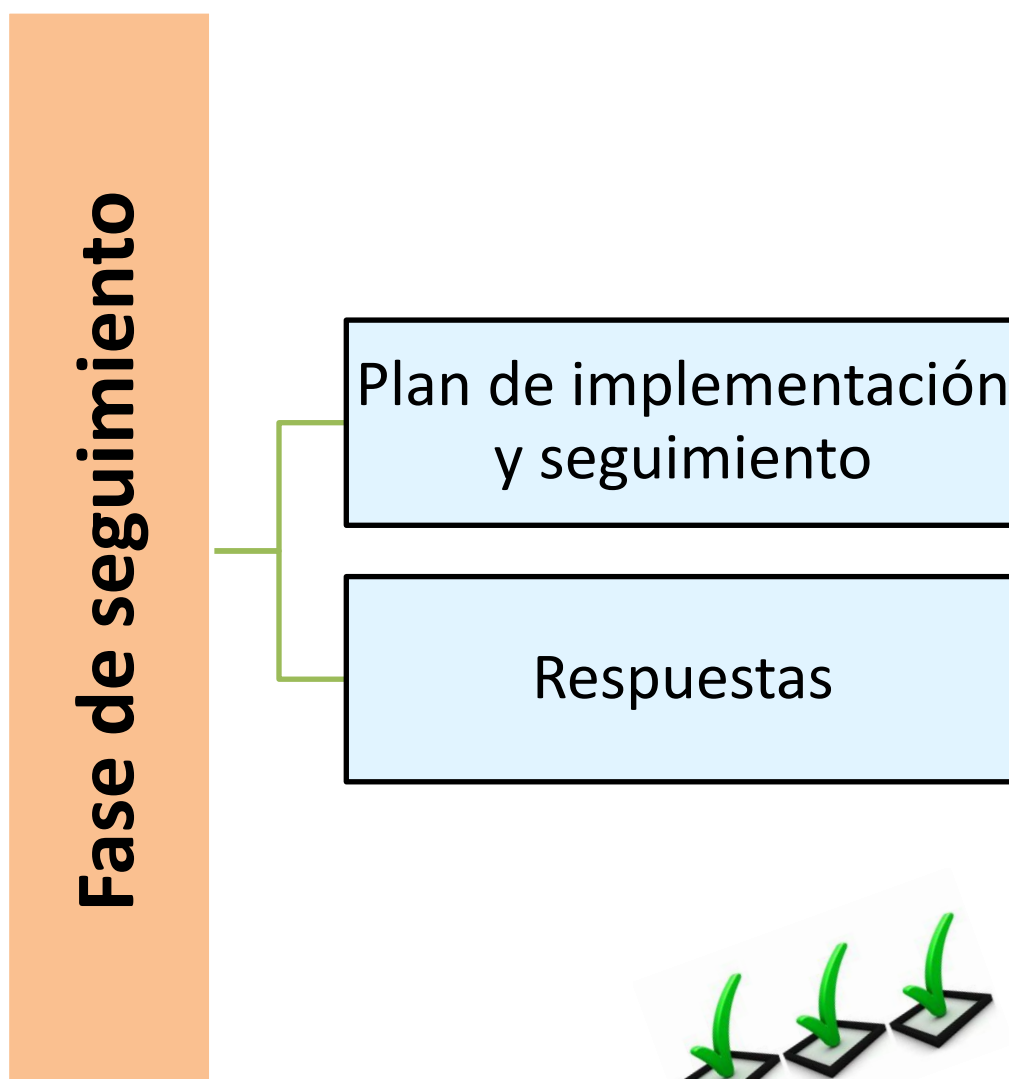
- Establecer una política para la entrega de documentos internos en la empresa

Recomendaciones generales:

- Una vez que se ha llevado a cabo la Auditoría de Gestión a las áreas misionales de INDUPAC se puede recomendar que la empresa requiere de una planificación estratégica donde se guíe de forma más precisa a la empresa y a la vez exista un método de control en cuanto al cumplimiento de objetivos.
- Crear un departamento de recursos humanos bien estructurado con personal suficiente.

6.7.1.4. Fase 4

Ilustración 68 Elementos de la fase de seguimiento



Fuente: Elaboración propia

6.7.1.4.1. Plan de implementación y seguimiento.

El plan de implementación y seguimiento se desarrollara bajo el siguiente esquema que se muestra en el punto 6.9 de la presente propuesta como un medio de evaluación.

Tabla 53 Modelo del plan de implementación y seguimiento

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ADUITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
PERIODO 2013**

Nº	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIENTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACION	FIRMAS DEL RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO	
						SI	NO
COMERCIALIZACIÓN							
PRODUCCIÓN							
ADQUISICIONES							

FUENTE: Elaboración propia

6.8. Administración.

La administración de la presente propuesta está a manos del Gerente de Industrial Papelera como máxima autoridad dentro de la organización.

Además será necesario el apoyo de cada uno de los departamentos con sus máximas autoridades, para de esta manera establecer normativas, y políticas que contribuyan con un control más eficiente, a fin de determinar el cumplimiento de todos los colaboradores.

RESPONSABLES	
Gerente	Sr. Víctor Hugo Caicedo
Jefe de comercialización	Ing. Francisco Ponce
Jefe de producción	Sr. Claver Escobar
Contadora General	Lic. Bertha López

Cualquier modificación que se desee llevar a cabo a la presente propuesta necesitará de la autorización del gerente y además será analizada y verificada por la Contadora General quien con sus conocimientos en Contabilidad y Auditoría podría colaborar.

6.9. Previsión de la evaluación

La evaluación de la propuesta se la llevará a cabo con el plan de implementación y seguimiento y con el tablero de indicadores son el fin de corregir las condiciones adversas encontradas y tener un medio de verificación de objetivos.

6.9.1. Plan de implementación y seguimiento de la Auditoría de Gestión

Tabla 54 Plan de implementación y seguimiento de la propuesta

**INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA.
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ADUITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO
PERIODO 2013**

Nº	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIENTO	PLAZO DE EJECUCIÓN	MEDIO DE VERIFICACION	FIRMAS DEL RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO	
						SI	NO
COMERCIALIZACIÓN							
1	Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización.	GERENTE	Inmediato	Manual de funciones para el área de comercialización.			
2	Diseñar un organigrama funcional.	GERENTE	Inmediato	Organigrama funcional.			
3	Desarrollar una comunicación horizontal entre los empleados del mismo nivel jerárquico	GERENTE	1 mes	Encuesta a los empleados			
4	Desarrollar capacitaciones motivacionales donde se enfatice en el compañerismo entre colaboradores.	GERENTE	2 meses	Encuesta a los empleados			
5	Diseñar políticas sancionatorias en contra del incumplimiento del proceso de comercialización	GERENTE	Inmediato	Políticas sancionatorias			

6	Adquirir un sistema donde existan claves para el ingreso a cada módulo y las mismas sean entregadas de forma confidencial al encargado de cada proceso	GERENTE	Inmediato	Encuesta a los empleados			
7	Establecer una segregación de funciones equilibrada para cada trabajador en función de la cantidad de trabajo que debe realizar	GERENTE- JEFE DE PRODUCCION Y SUPERVISOR ES	Inmediato	Organigrama funcional.			
8	Establecer segregación de funciones de carácter incompatible	GERENTE - JEFE DE COMERCIALIZACION	Inmediato	Organigrama funcional.			
9	Establecer un inventario de los productos entregados a la secretaria de ventas y mensualmente solicitar un informe del movimiento de los mismos. Solicitar un informe a la secretaria de ventas del efectivo recaudado en las ventas a empleados	GERENTE - JEFE DE COMERCIALIZACION	Inmediato	Inventario de productos			
PRODUCCIÓN							
1	Incrementar personal en áreas críticas de producción así como en la supervisión de los procesos.	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	1 mes	Lista de empleados			

2	Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	Inmediato	Manual de procedimientos para el área de producción			
3	Establecer policías que contribuyan al control del personal tanto en su permanencia en el puesto de trabajo así como en el cumplimiento de sus obligaciones.	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	Inmediato	Políticas de control			
4	Incrementar personal en áreas críticas de producción.	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	1 mes	Lista de empleados			
5	Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible para el área de producción	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	Inmediato	*Organigrama funcional. *Manual de funciones			
6	Realizar un análisis minucioso de tiempos y actividades que lleva a cabo el personal de la empresa con el fin de desarrollar una distribución equitativa de puestos.	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	Inmediato	*Organigrama funcional. *Manual de funciones			
7	Mejorar el sistema de control de stocks en la bodega de productos en proceso-insumos	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	1 mes	Políticas de stocks			
8	Establecer una segregación de funciones de carácter incompatible para las auxiliares y supervisores de producción	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	Inmediato	*Organigrama funcional. *Manual de funciones			
9	Realizar una entrevista personal con las auxiliares y supervisores de producción para conocer de forma profunda el problema	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	1 mes	Encuesta a los empleados			

10	Contratar más personal para el control de bodega de productos terminados	Gerente-Jefe de producción-Supervisores	1 mes	Lista de empleados			
ADQUISICIONES							
1	Crear un departamento de adquisiciones	Gerente	1 mes	*Lista de empleados			
2	Realizar una segregación de funciones de carácter incompatible	Gerente	Inmediato	*Organigrama funcional. *Manual de funciones			
3	Implementar una política para el área de contabilidad en cuanto a permisos y vacaciones	Gerente	Inmediato	Políticas para el área de contabilidad			
4	Diseñar un manual de funciones para el área de contabilidad	Gerente	Inmediato	Manual de funciones para el área de contabilidad .			
5	Establecer una segregación de funciones equilibrada entre las 3 personas del área de contabilidad	Gerente	Inmediato	*Organigrama funcional. *Manual de funciones			
6	Analizar de forma profunda el número de actividades que realiza cada trabajador para modificar y equilibrar las funciones de acuerdo a las capacidades, habilidades y tiempos.	Gerente	Inmediato	*Organigrama funcional. *Manual de funciones			
7	* Establecer una política para la entrega de documentos internos en la empresa	Gerente	Inmediato	Política para documentos			

GENERALES							
1	Diseñar una planificación estratégica y operativa para la empresa	Gerente	Inmediato	Borrador de la planificación estratégica la misma que la investigadora a desarrollado como aporte para INDUPAC en función de los riesgos encontrados			
2	Crear un departamento de recursos humanos bien estructura y con suficiente personal	Gerente	Inmediato	Lista de empleados			

FUENTE: Elaboración propia

6.9.2. Tablero de indicadores

Tabla 55 Tablero de Indicadores

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA. TABLERO DE INDICADORES PAR APOYO					
NOMBRE DEL INDICADOR	ESTANDAR O RANGO	PERIODICIDAD	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
COMERCIALIZACIÓN					
Porcentaje de pedidos de los clientes enviados a facturación desde ventas en INDUPAC durante el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	$\frac{\text{Pedidos de clientes enviados a facturación}}{\text{Total de pedidos de clientes realizados}} * 100$	Porcentaje	INDICE $=(69/100)*100$ 69%
			(Pedidos de clientes enviados a facturación 129/Total de pedidos de clientes realizados 186) $*100$ INDICADOR 69%		BRECHA DESFAVORABLE 100-69 31%
Porcentaje de pedidos recibidos en el área de facturación provenientes de ventas en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	$\frac{\text{Pedidos de clientes recibidos en facturación}}{\text{Total de pedidos de clientes realizados}} * 100$	Porcentaje	INDICE $=(69/100)*100$ 69%
			(Pedidos de clientes recibidos en facturación 129/Total de pedidos de clientes realizados 186) $*100$ INDICADOR 69%		BRECHA DESFAVORABLE 100-69 31%

Porcentaje de facturas y guías remisión recibidas por el encargado de bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Facturas y guías de remisión recibidas en BPT	*100	Porcentaje	INDICE						
			Total de pedidos de clientes realizados			= $(75/100)*100$						
			(Facturas y guías de remisión recibidas en bodega de PT 139/Total de pedidos de clientes realizados 186) *100			75%						
			INDICADOR			75%						
PRODUCCIÓN												
Porcentaje ordenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en procesos provenientes de producción en INDUPAC durante el año 2013	100%Rango +-5%	Anual	Ordenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en proceso	*100	Porcentaje	INDICE						
			Total de órdenes de producción de pastas			= $(24/100)*100$						
			(Ordenes de producción de pastas recibidas en bodega de productos en proceso 24/Total de órdenes de producción de pastas 100) *100			24%						
			INDICADOR			24%						
Porcentaje de órdenes de producción en las que se llevó a cabo el proceso de corte de puntas en INDUPAC durante el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Numero de órdenes de producción donde se llevó a cabo el proceso de corte de puntas	*100	Porcentaje	INDICE						
			Total de órdenes de producción			= $(43/100)*100$						
			(Número de órdenes de producción donde se llevó a cabo el proceso de corte de puntas 43 /Total de órdenes de producción 100) *100			43%						
			INDICADOR			43%						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> BRECHA DESFAVORABLE 100-75 25% </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> BRECHA DESFAVORABLE 100-24 76% </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> BRECHA DESFAVORABLE 100-43 57% </td> </tr> </table>								BRECHA DESFAVORABLE 100-75 25%		BRECHA DESFAVORABLE 100-24 76%		BRECHA DESFAVORABLE 100-43 57%
	BRECHA DESFAVORABLE 100-75 25%											
	BRECHA DESFAVORABLE 100-24 76%											
	BRECHA DESFAVORABLE 100-43 57%											

			INDICADOR 43%		57%
Porcentaje de órdenes de producción en las que realizo el control de calidad en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Órdenes de producción en las que realizo control de calidad *100	Porcentaje	INDICE =(17/100)*100 17%
			Total de órdenes de producción		
			(Órdenes de producción en las que realizo control de calidad 17/Total de órdenes de producción 100) *100		BRECHA DESFAVORABLE 100-75
			INDICADOR 17%		83%
Porcentaje de órdenes de producción en las que realizaron los procesos de apilación, empaque y etiqueta de cuadernos en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Órdenes de producción donde se llevó a cabo el proceso de apilación, empaque y etiqueta de cuadernos *100	Porcentaje	INDICE =(43/100)*100 43%
			Total de órdenes de producción		
			(Órdenes de producción en las que realizo el proceso de apilación, empaque y etiqueta 43/Total de órdenes de producción 100) *100		BRECHA DESFAVORABLE 100-43
			INDICADOR 43%		57%
Porcentaje de productos que fueron enviados en función de las ordenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Órdenes de producción enviadas a bodega de productos terminados *100	Porcentaje	INDICE =(43/100)*100 43%
			Total de órdenes de producción		
			(Órdenes de producción enviadas a bodega de productos terminados 43/Total de órdenes de producción 100) *100		BRECHA DESFAVORABLE 100-43

			INDICADOR 43%		57%
Porcentaje de órdenes de producción que fueron recibidas en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	$\frac{\text{Órdenes de producción recibidas en bodega de productos terminados}}{\text{Total de órdenes de producción}} * 100$	Porcentaje	INDICE $= (43/100) * 100$ 43%
			(Órdenes de producción recibidas en bodega de productos terminados 43/Total de órdenes de producción 100) *100 INDICADOR 43%		BRECHA DESFAVORABLE 100-43 57%
Porcentaje de órdenes de producción comparadas con productos terminados en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	$\frac{\text{Órdenes de producción comparadas con productos terminados}}{\text{Total de órdenes de producción}} * 100$	Porcentaje	INDICE $= (39/100) * 100$ 39%
			(Órdenes de producción comparadas con productos terminados 39/Total de órdenes de producción 100) *100 INDICADOR 39%		BRECHA DESFAVORABLE 100-43 61%
ADQUISICIÓN					
Porcentaje de informes enviados de producción que fueron revisados y cotejados con lista de proveedores en	100% Rango +-5%	Anual	$\frac{\text{Informes enviados y cotejados con lista de proveedores}}{\text{Total informes enviados por producción}} * 100$	Porcentaje	INDICE $= (66/100) * 100$ 66%

INDUPAC durante el año 2013			(Informes enviados y cotejados con lista de proveedores 66/Total informes enviados por producción 100) *100		BRECHA DESFAVORABLE 100-66 34%	
Porcentaje de informes analizados previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Informes analizados previo a la autorización de la compra	*100	Porcentaje	INDICE
			Total de informes enviados por jefe de producción			$=(100/100)*100$ 100%
			(Informes analizados previo a la autorización de la compra 100/Total de informes enviados por jefe de producción 100) *100			BRECHA DESFAVORABLE 100-100 0%
			INDICADOR	66%		
Porcentaje de pedidos de materia prima y mercadería realizados por la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Pedidos realizados por la secretaria de gerencia	*100	Porcentaje	INDICE
			Total de compras autorizadas			$=(100/100)*100$ 100%
			(Pedidos realizados por la secretaria de gerencia 100/ Total de compras autorizadas 100) *100			BRECHA DESFAVORABLE 100-75 0%
			INDICADOR	100%		
Porcentaje de importaciones realizadas por la contadora general de INDUPAC en el año	100% Rango +-5%	Anual	Importaciones realizadas por la contadora general	*100	Porcentaje	INDICE
			Total de compras autorizadas			$=(75/100)*100$ 75%

2013			(Importaciones realizadas por la contadora general 75/Total de compras autorizadas 100) *100		BRECHA DESFAVORABLE 100-75 25%
			INDICADOR 75%		
Porcentaje de pedidos a los que se realizó un seguimiento por el jefe de comercialización en INDUPAC el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Pedidos a los que se realizó un seguimiento por el jefe de comercialización *100	Porcentaje	INDICE =(69/100)*100 69%
			Total de compras realizadas		BRECHA DESFAVORABLE 100-69 31%
			(Pedidos a los que se realizó un seguimiento por el jefe de comercialización 69/Total de compras realizadas 100) *100		
			INDICADOR 69%		
Porcentaje de compras en las que se cotejo el precio pactado con el precio facturado en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Compras en las que se realizó el cotejo entre precio pactado con facturado *100	Porcentaje	INDICE =(80/100)*100 80%
			Total de compras realizadas		BRECHA DESFAVORABLE 100-43 20%
			(Compras en las que se realizó el cotejo entre precio pactado con facturado 80/Total de órdenes de producción 100) *100		
			INDICADOR 80%		
Porcentaje de compras ingresadas en el sistema por las auxiliares de producción en Indura	100% Rango +-5%	Anual	Compras ingresadas al sistema por las auxiliares de producción *100	Porcentaje	INDICE =(59/100)*100
			Total de compras realizadas		

durante el año 2013			(Compras ingresadas al sistema por las auxiliares de producción 59/Total de compras realizadas 100) *100		59%	59%
			INDICADOR		59%	BRECHA DESFAVORABLE 100-59 41%
Porcentaje de documentación que se envió oportunamente desde producción hasta contabilidad en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Documentos enviados oportunamente de producción a contabilidad		*100	INDICE =(62/100)*100 62%
			Total de compras realizadas			
			(Documentos enviados oportunamente de producción a contabilidad 62/Total de órdenes de producción 100) *100			BRECHA DESFAVORABLE 100-62 38%
			INDICADOR		62%	38%
Porcentaje de documentación recibida en contabilidad en INDUPAC en el año 2013	100% Rango +-5%	Anual	Documentación recibida por contabilidad		*100	INDICE =(62/100)*100 62%
			Total de compras realizadas			
			(Documentación recibida por contabilidad 62/Total de órdenes de producción 100) *100			BRECHA DESFAVORABLE 100-62 38%
			INDICADOR		62%	38%

FUENTE: Elaboración propia

7. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, R. (2011). *ILUSTRADOS*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de *ILUSTRADOS*: <http://www.ilustrados.com/tema/1871/Proceso-Administrativo.html>
- ANDRADE, M. (20 de FEBRERO de 2006). *INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL ECUADOR*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DEL ECUADOR: <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- ARTEAGA, J., GONZALES, J., ORANTES, V., & RODAS, L. (2009). *UNIVERSIDAD MONSEÑOR OSCAR ARNULFO ROMERO*. Recuperado el 19 de NOVIEMBRE de 2013, de TESARIO UNIVERSIDAD MONSEÑOR OSCAR ARNULFO ROMERO: <http://209.239.118.175/biblio/tesis/contaduria%20publica/Auditor%20EDa%20Interna%20basado%20en%20el%20enfoco%20de%20riesgos.pdf>
- BANDA, R. (2010). *UNL*. Recuperado el 30 de AGOSTO de 2014, de UNL: <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-auditoria-para-el-sector-publico-y-empresas-privadas.pdf>
- BLANCO, Y. (MARZO de 2004). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 12 de JULIO de 2014, de GOOGLE BOOKS: http://books.google.com.ec/books?id=qLVaTABhIOgC&printsec=frontcover&dq=auditoria+integral&hl=es&sa=X&ei=T_HFU9v3IKbksATl14DoDQ&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=auditoria%20integral&f=false
- BOLAÑOS, S., DELGADO, A., CHAMORRO, M., GUERRERO, M., & QUILINDO, J. (2013). *WEBNODE*. Recuperado el 7 de DICIEMBRE de 2013, de WEBNODE: <http://constructivismo.webnode.es/paradigma-constructivista/>

- BONILLA, M. (2014). *AUDITool*. Recuperado el 30 de AGOSTO de 2014, de AUDITool: <http://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/306-papeles-de-trabajo-en-auditoria>
- BURGWAL, G., & CUELLAR, J. (1999). *GOOGLE BOOKS* . Recuperado el 12 de JULIO de 2014, de GOOGLE BOOKS : <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c4OQQWycJosC&oi=fnd&pg=PA1&dq=vision+planificacion+estrategica&ots=Fp-SrLzAjl&sig=D6ZZfUOrMNK4v01QU-sIKHBCKEg#v=onepage&q=vision%20planificacion%20estrategica&f=false>
- CAMARADEINDUSTRIASDEGUAYAQUIL. (2009). *CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL* . Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL : http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_papel_web.pdf
- CANO, M., & ESTUPIÑAN, R. (2011). *ADMINISTRACION DEL RIESGO ERM Y LA AUDITORIA INTERNA* . BOGOTA : ECO EDICIONES .
- CARVAJALELUCACIÓN. (2013). *CARVAJAL EDUCACIÓN* . Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de CARVAJAL EDUCACIÓN : <http://www.carvajaleducacion.com/quienes-somos/donde-estamos>
- CAUSIL, D. (2009). *CONTROL EN LAS EMPRESAS*. CORDOBA: UNIVERSIDAD DE CORDOBA.
- COMBIA, U. C. (2013). *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COMBIA PORTAL WEB*. Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COMBIA PORTAL WEB: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/17_6912_tipos-de-investigacion-.pdf
- CONTADORESQUAYAS. (2013). *Contadoresguayas*. Recuperado el 25 de NOVIEMBRE de 2013, de Contadoresguayas: <http://www.contadoresguayas.org/descargas/nea/NEA%2010.pdf>

- CONTRALORIAGENERALDELESTADO. (22 de NOVIEMBRE de 2001). *CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO* . Recuperado el 02 de DICIEMBRE de 2013, de CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO:
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoria%20de%20gestion.pdf>
- CONTRALORIAGENERALDELESTADO. (2012). Recuperado el 25 de MAYO de 2014, de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/banners/RendiciondeCuentas/index.html#/110>
- CONTRALORIAGENERALDELESTADO. (2014). Recuperado el 25 de MAYO de 2014, de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=l4CCU6PdLsfCqAWPqoEQ#q=cuenca.gov
- CONTRERAS, M. (2010). *EDUCAPUNTES*. Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de EDUCAPUNTES:
<http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-de-la.html>
- CRUZ, J., & JIMÉNEZ, V. (10 de AGOSTO de 2012). *GRANDES PYMES*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de GRANDES PYMES:
<http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- CUELLAR, G. (2013). *TRIPOD* . Recuperado el 25 de NOVIEMBRE de 2013, de TRIPOD :
http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- De Torre, F. (2011). *REPOSITORIODIGITALUCE*. Recuperado el 16 de MAYO de 2014, de REPOSITORIODIGITALUCE:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/510/1/T-UCE-0003-25.pdf>
- DEGERENCIA. (2013). *DE GERENCIA* . Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de DE GERENCIA:
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- DIARIOHOY. (04 de AGOSTO de 2006). *HOY*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de HOY: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-mercado-de-cuadernos-cada-vez-tiene-mas-oferta-nacional-246974.html>
- DIRECCION Y CONTROL. (29 de MARZO de 2011). *BLOGSPOT*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de BLOGSPOT: <http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/search?updated-max=2011-04-11T15:05:00-07:00&max-results=7>
- ESCRIBE. (2013). *CUADERNO ESCRIBE*. Recuperado el 2013 de DICIEMBRE de 2013, de CUADERNO ESCRIBE: <http://www.escribe-ec.com/index.php/nuestra-empresa>
- ESTUPIÑAN, R. (2009). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA*. Recuperado el 16 de MAYO de 2014, de PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA: http://www.javeriana.edu.co/fcea/pos_contaduria/III_revisoria_fiscal/ponencia_rodrigo_estupinan_u_rosario.pdf
- FAJARDO, O. (27 de DICIEMBRE de 2008). *FRIENDLY BUSSINES*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de FRIENDLY BUSSINES : <http://fbusiness.wordpress.com/2008/12/27/la-fijacion-de-objetivos-conceptos-basicos-para-su-establecimiento/>
- FERREIRA, A. (2013). *unmsm.edu*. Recuperado el 13 de JUNIO de 2014, de unmsm.edu: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/ferreira_ra/cap3.pdf
- FRANCÉS, J. (20 de ENERO de 2013). *UNIVERSIDAD DE ALICANTE*. Recuperado el 07 de DICIEMBRE de 2013, de UNIVERSIDAD DE ALICANTE: <http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema1/el-paradigma-cuantitativo-y-el-paradigma-cualitativo.html>
- FRANCO, L. (FEBRERO de 2011). *ITESCAM*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de ITESCAM:

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r93941.PDF>

- FREUD, J., MILLER, I., & MILLER, M. (2000). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 10 de JULIO de 2014, de *GOOGLE BOOKS*: <http://books.google.com.ec/books?id=1ffwJNjZWxsC&pg=PA386&dq=hipotesis+estadistica&hl=es&sa=X&ei=RCi-U-G3C5SksQSAj4G4Aw&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=hipotesis%20estadistica&f=false>
- GALLO, A. (ENERO de 2012). *REPOSITORIO PUCESA*. Recuperado el 01 de MAYO de 2014, de *REPOSITORIO PUCESA* :
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/110/1/75513.pdf>
- GARZA, A. (2007). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 30 de AGOSTO de 2014, de *GOOGLE BOOKS*: http://books.google.com.ec/books?id=jdaQtk8RK2sC&pg=PA22&dq=enfoque+cuantitativo+INVESTIGACION&hl=es&sa=X&ei=odcFVN uVNZW_ggTsgIHQAQ&ved=0CC8Q6AEwBA#v=onepage&q=enfoque%20cuantitativo%20INVESTIGACION&f=false
- GÓMEZ, M. (2006). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 30 de AGOSTO de 2014, de *GOOGLE BOOKS*: <http://books.google.com.ec/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&dq=enfoque+cuantitativo&hl=es&sa=X&ei=J9UFVKT4EYWfggS-3oLYBw&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=enfoque%20cuantitativo&f=false>
- GONZALES, E., & ALMEIDA, M. (2012). *AUDITOOL*. Recuperado el MAYO de 30 de 2014, de *AUDITOOL*: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- GRUPOPAPELEROSCRIBE. (2013). *SCRIBE*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de *SCRIBE*: <http://www.scribe.com.mx/>

- GUTIERREZ, M. (MARZO de 2011). *AUDITORIA* . Recuperado el 30 de AGOSTO de 2014, de AUDITORIA : <http://auditoria.overblog.com/#3023>
- HERNÁNDEZ, E. (2006). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 09 de JULIO de 2014, de GOOGLE BOOKS: http://books.google.com.ec/books?id=vahoN_YRn6QC&pg=PA185&dq=CHI+CUADRADO&hl=es&sa=X&ei=6Si-U7eCMKylsAS2-IDABg&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=CHI%20CUADRADO&f=false
- HERRERA, L., MEDINA, A., & NARANJO, G. (2008). *TUTORIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA* . AMBATO.
- HITT, M., BLACK, S., & PORTER, L. (2006). *GOOGLE BOOKS* . Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de GOOGLE BOOKS : <http://books.google.com.ec/books?id=t8jx-iiiaNoEC&pg=PA25&dq=planeacion+organizacion+direccion+y+control&hl=es&sa=X&ei=AsWhU-KEC4Ha8AGU8YGQAQ&ved=0CB8Q6AEwAQ#v=onepage&q=planeacion%20organizacion%20direccion%20y%20control&f=false>
- IBARRA, C. (26 de OCTUBRE de 2011). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* . Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION : <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- INSTITUTODEAUDITORESINTERNOSECUADOR. (2006). *INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR*. Recuperado el 02 de DICIEMBRE de 2013, de INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ECUADOR: <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- INSTITUTOTECNOLOGICOSUPERIORDECALKINI. (2013). *INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CALKINI*. Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CALKINI:

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r98051.PDF>

- ITESM. (JULIO de 2013). *ITESM*. Recuperado el 30 de MAYO de 2014, de ITESM: <http://www.cem.itesm.mx/empleados/archivos/MateriadeApoyo.htm>
- KAPLAN, ROBERT, & NORTON, D. (2005). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL . FUNDACION PRO LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS* , 07.
- LOZANO, J. (06 de NOVIEMBRE de 2008). *BLOGSPOT*. Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de BLOGSPOT: <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- MALDONADO, P. (2004). *USAID*. Recuperado el 01 de MAYO de 2014, de USAID: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnada554.pdf
- MANTILLA, S. (2005). *CONTROL INTERNO INFORME COSO*. BOGOTA: ECOE EDICIONES .
- MARTINEZ, V. (07 de MARZO de 2012). *PORTAFOLIO* . Recuperado el 25 de NOVIEMBRE de 2013, de PORTAFOLIO : <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/buenas-practicas-auditoria-y-control-interno-las-organizaciones/normas-internacionales>
- MEDINA, D. (2013). *REPOSITORI DIGITAL UPS*. Recuperado el 17 de MAYO de 2014, de REPOSITORI DIGITAL UPS: https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=XwF-U6mtLYvAqAWgw4G4Bg#q=dspace.ups.edu
- MENDOZA, W. (2013). *UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL YARACUY* . Recuperado el 25 de NOVIEMBRE de 2013, de UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL YARACUY : <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDkQFjAC&url=http%3A%2F%2Ftallerdeinvestigacionyensayo.files.wordpress.com%2F2008%2F05%2Fla-organizacion-como-fase-del-proceso->

administrativo.doc&ei=e_SbUpGhHs7IkAfKw4HoBw&usg=AFQjCNHT

- MUÑOZ, J. (2010). *REPOSITORIODIGITALUNIVERSIDADDECUENCA* . Recuperado el 17 de MAYO de 2014, de REPOSITORIODIGITALUNIVERSIDADDECUENCA : <http://dspace.ucuenca.edu.ec:8080/bitstream/123456789/1460/1/tcon491.pdf>
- PAVISICH, L. (MARZO de 2013). *GERENCIE* . Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de GERENCIE: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- PERUCONTADORES. (2013). *PERUCONTADORES* . Recuperado el 25 de NOVIEMBRE de 2013, de PERUCONTADORES : http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.perucontadores.com%2Fnia%2FNIA%2520400.doc&ei=C_CbUrbeAYuqAe-woDQCQ&usg=AFQjCNFJOeM0tX_hx2r2rZGLiYEkgjJUxg&bvm=bv.57155469,d.eW0
- POLILIBROS. (2014). *POLILIBROS* . Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de POLILIBROS : http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/InvAnalMerc/umd/UNIDAD9/nuevetres.HTM
- PORTALEDUCATIVODELASAMERICAS. (2013). *EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION*. AMBATO.
- QUEVEDO, J. (2005). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 30 de AGOSTO de 2014, de GOOGLE BOOKS: http://books.google.com.ec/books?id=ZGXP2woDPk4C&pg=PA16&dq=papeles+de+trabajo+de+auditoria&hl=es&sa=X&ei=SNsFVI3rBJDxgws_14GoDA&ved=0CCgQ6AEwAw#v=onepage&q=papeles%20de%20trabajo%20de%20auditoria&f=false
- REDONDO, R., LLOPART, J., & DURÁN, D. (1996). *UNIVERSIDAD DE BARCELONA*. Recuperado el 01 de JUNIO de

- 2014, de UNIVERSIDAD DE BARCELONA:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- REVISTAELCONSUMIDOR. (2013). *SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR.
 - REYES. (2008). *FREEWEBS*. Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de FREEWEBS:
https://www.google.com.ec/?gws_rd=cr&ei=na3JUoyGKNDOkQfnjIGgCQ#q=investigacion+correlacional&start=20
 - REYES, J. (ENERO de 2009). *UCLA.EDU*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de UCLA.EDU:
http://bibadm.ucla.edu/ve/edocs_baducla/tesis/P1163.pdf
 - ROBBINS, S., & DECENZO, D. (2002). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de GOOGLE BOKS:
http://books.google.com.ec/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA414&q=control+administracion&hl=es&sa=X&ei=rv-hU_jyl9eyyASNk4KAAg&ved=0CDUQ6AEwBQ#v=onepage&q=control%20administracion&f=false
 - RODRIGUEZ, M. (2013 de AGOSTO de 2013). *GUIA DE TESIS* . Recuperado el 4 de ENERO de 2014, de GUIA DE TESIS:
<http://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
 - ROSERO, O. (2006). *INDICADORES FINANCIEROS PARA EL BALANCED SCORECARD*. MANIZALES .
 - RUIZ, M. (2013). *UNIVERSIDAD DE MURCIA*. Recuperado el 26 de NOVIEMBRE de 2013, de UNIVERSIDAD DE MURCIA:
<http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
 - SALAZAR, J. (2013). *ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ÁREAS MISIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA*

GESTION EMPRESARIASL DE LA EMPRESA SEYQUIIN CIA LTDA . AMBATO .

- SALAZAR, J. (2013). *REPOSITORIO UTA*. Recuperado el 19 de NOVIEMBRE de 2013, de REPOSITORIO UTA: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/3671/TA004-2013.pdf?sequence=1>
- SALGUERO, J., & LASLUISA, M. (ENERO de 2013). *RESPOSITORIO ESPE*. Recuperado el 19 de NOVIEMBRE de 2013, de REPOSITORIO ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/6140>
- SANCHEZ, A. (2013). *EUMED* . Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de EUMED: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3e.htm>
- SANCHEZ, I. (SEPTIEMBRE de 2006). *BLOG*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de BLOG: http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf
- SÁNCHEZ, M. (2012). *MÓDULO DE MARKETING*. AMBATO.
- SERNA, W. (29 de MARZO de 2009). *GESTORGANIZACIONAL* . Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de GESTORGANIZACIONAL : <http://gestorganizacional.blogspot.com/>
- SERRA, V., VERCHER, S., & ZAMORANO, V. (2000). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 07 de JUNIO de 2014, de GOOGLE BOOKS: http://books.google.com.ec/books?id=rXAdmXTDOtkC&printsec=frontcover&dq=sistema+de+control+de+gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=XSmiU_KzEoOgyATzhoH4Cw&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=sistema%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n&f=false
- STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT, D. (1996). *ADMINISTRACION* . MEXICO DF: PEARSON EDUCACIÓN .

- TESISDEINVESTIGACION. (27 de JUNIO de 2011). *TESIS DE INVESTIGACION* . Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de TESIS DE INVESTIGACION : <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- TESISDEINVESTIGACIÓN. (31 de MAYO de 2011). *TESIS DE INVESTIGACION* . Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de TESIS DE INVESTIGACION : <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/sujeto-y-objeto.html>
- TESISDEINVESTIGADORES. (19 de NOVIEMBRE de 2011). *TESIS DE INVESTIGACION* . Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de TESIS DE INVESTIGACION : <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/11/tipos-de-investigacion-segun-ander-egg.html>
- TODOSOBRECAMBIOORGANIZACIONALES. (ABRIL de 2010). *TODOSOBRE CAMBIOS ORGANIZACIONALES*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de TODO SOBRE CAMBIOS ORGANIZACIONALES: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/>
- UNIVERSIDADABIERTAADISTANCIA. (2009). *UNAD.EDU*. Recuperado el 13 de JUNIO de 2014, de UNAD.EDU: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_6_investigacin_exploratoria_descriptiva_correlacional_y_explicativa.html
- UNIVERSIDADDEANTIOQUIA. (2003). *UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA* . Recuperado el 04 de ENERO de 2014, de UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA : <http://aprendeonline.udea.edu.co/boa/contenidos.php/6507de4b37a18e23ae805ec86af5b197/348/1/contenido/unidad3/metodos.html>
- UNIVERSIDADINTERAMERICANAPARAELDESARROLLO. (2013). *UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO*. Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO:
http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/unida/RH/CO/COS02/C002_Lectura.pdf

- UNIVERSIDADTECNICADEMANABI. (2013). *UTM*. Recuperado el 7 de DICIEMBRE de 2013, de UTM: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20CONTABILIDAD%20Y%20AUDITOR%20A%20LA%20AUDITORIA/Introduccion%20a%20la%20auditoria/Introduccion%20a%20la%20Auditoria.pdf>
- USAID. (2004). *USAID*. Recuperado el 01 de MAYO de 2014, de USAID: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnada554.pdf
- VIDAL, J. (2010). *REVISTA CONTABLE*. Recuperado el 19 de NOVIEMBRE de 2013, de REVISTA CONTABLE: http://revistacontable.dev.nuatt.es/noticias_base/el-control-interno-la-garant%20a-del-sistema-contable-para-la-gesti%20n-y-la-auditor%20a
- VILLON, J. (29 de ENERO de 2006). *EL UNIVERSO* . Recuperado el 26 de DICIEMBRE de 2013, de EL UNIVERSO: <http://www.eluniverso.com/2006/01/29/0001/9/403D440EA97C4BAB829143893FA52A5E.html>
- ZAMBRANO, A. (2007). *GOOGLE BOOKS*. Recuperado el 12 de JULIO de 2014, de GOOGLE BOOKS: http://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA93&dq=planificacion+mision&hl=es&sa=X&ei=mOnGU8j_B6nksATX64LYAQ&ved=0CDAQ6AEwBA#v=onepage&q=planificacion%20mision&f=false
- ZAYAS, P. (2013). *EUMED* . Recuperado el DICIEMBRE de 7 de 2013, de EUMED : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/822/Paradigma%20positivista.htm>

8. ANEXOS

ANEXOS 1

FORMATO DE LA ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

OBJETIVO: DETERMINAR LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA GESTIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

DATOS GENERALES
NOMBRE:
AREA A LA CUAL PERTENECE:
CARGO:
TIEMPO EN EL CARGO:

Sírvase contestar las siguientes preguntas con una (X) en la respuesta que considere adecuada.

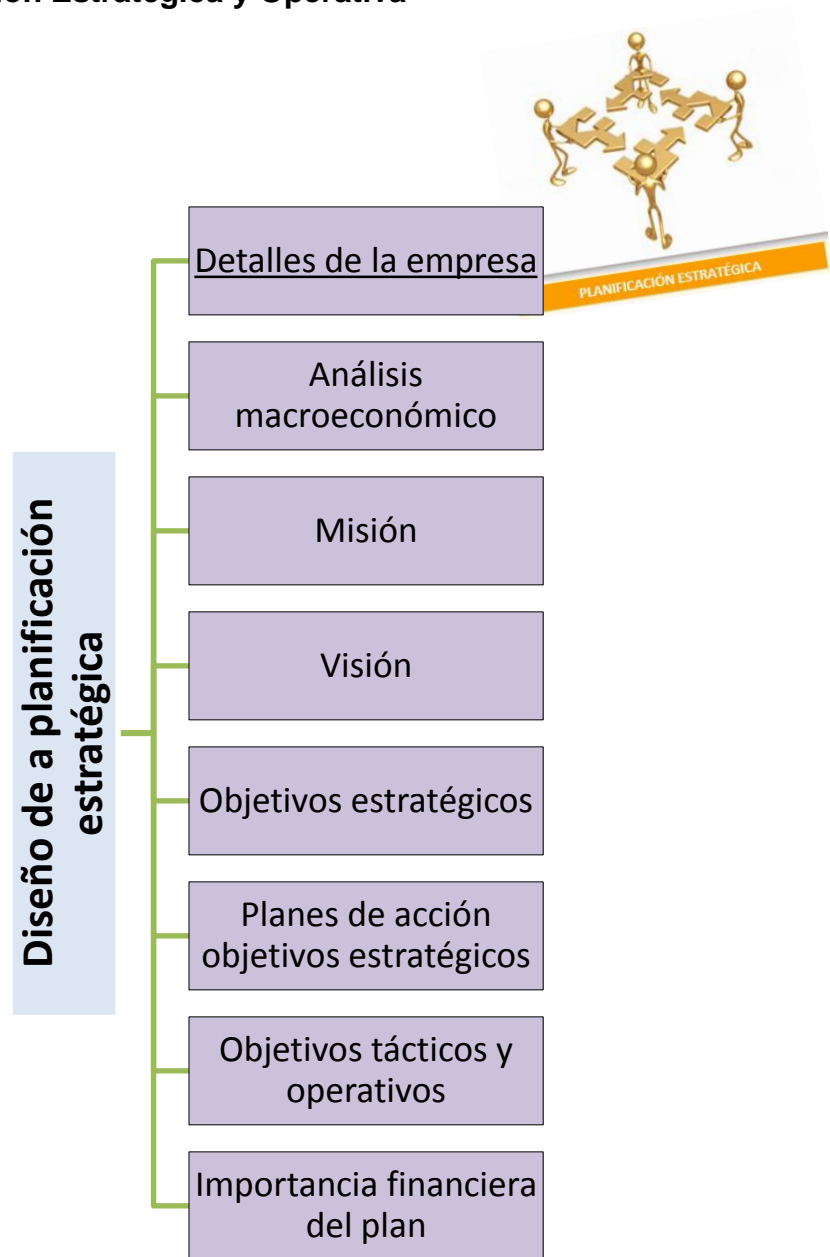
N°	FACTOR/PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/C	
1	¿Existe un código de ética dentro de la Institución?				
2	¿Existen sanciones en caso que se viole alguna norma establecida por sus superiores?				
3	¿La empresa posee objetivos para el área en la que se desempeña?				
4	¿Las máximas autoridades participan activamente en el establecimiento de las políticas y objetivos?				
5	¿La empresa cuenta con una planificación estratégica formal y actualizada ?				
6	¿Las máximas autoridades brindan atención oportuna ante la presencia de aspectos relevantes que afecten a la empresa?				
7	¿Se le ha entregado algún documento donde se indique por escrito que actividades debe cumplir y en qué plazo?				
8	¿La empresa cuenta con un organigrama de funciones?				
9	¿Las responsabilidades han sido asignadas de forma correcta?				
10	¿Existe una metodología para el establecimiento de objetivos?				

11	¿Existe un departamento bien estructurado de talento humano?				
12	¿Los objetivos planteados por la empresa abarcan todos los entornos en los que se desenvuelve la misma?				
13	¿La misión de la empresa ha sido socializada?				
14	¿Para cada actividad que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, se debe cumplir una meta o un estándar?				
15	¿La empresa analiza los factores internos y externos que la envuelven de forma permanente?				
16	¿La empresa utiliza datos contables y financieros para preparar índices?				
17	¿La empresa realiza evaluaciones constantes para determinar riesgos administrativos que puedan afectar al área en la cual usted se desempeña?				
18	¿Se mide su rendimiento individual a través de índices?				
19	¿La empresa está en condiciones de poder adaptarse a cambios internos y externos?				
20	¿La empresa realiza una verificación del cumplimiento de objetivos en forma periódica?				
21	¿La empresa realiza controles preventivos a fin de evitar la ocurrencia de actividades peligrosas ?				
22	¿Existe una comunicación en todos los niveles dentro de la organización?				
23	¿Las máximas autoridades supervisan constantemente las actividades que se llevan a cabo en la empresa?				
24	¿La empresa recientemente ha efectuado Auditorias de Gestión?				

ANEXOS 2

8.1. Planificación Estratégica y Operativa

Ilustración 69







Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Detalles de la empresa




- Líneas de productos

CUADERNOS

Amplitud:

-  Cuaderno grapados
-  Cuadernos cocidos
-  Cuadernos especiales
-  Cuaderno loopy


Profundidad:

-  Tamaño
-  Cantidad de hojas
-  Rayado de hojas



MATERIAL DE ESCRITORIO

Amplitud:

-  Colores
-  Lápices
-  Reglas
-  Fomix
-  Cartulinas
-  Sacapuntas
-  Borradores
-  Cajas de cartón
-  Agendas

Profundidad:

-  Tamaños
-  Colores



- **COMERCIALIZACIÓN**

La empresa tiene a su cargo 3 vendedores en la ciudad de Ambato los mismos que se trasladan a las diversas provincias a realizar las respectivas ventas, dos de ellos posee un título en Administración de empresas lo cual les hace personas aptas para el cargo.

La empresa maneja una política de ventas de crédito a los clientes pues al ser una industrial, el volumen de ventas es alto siendo el monto mínimo 5000 unidades para poder realizar la transacción.

En temporada escolar de la costa y de la sierra se realizan múltiples actividades antes que se inicie y posteriormente; En el primer caso se les envía a los clientes muestras de cada uno de los productos que se están ofertando por la empresa y subsiguientemente se hace un análisis de los clientes mayoritarios y se les entrega artículos varios como: plasmas, cocinas, microondas minicomponentes entre otros con el propósito de incentivar a sus clientes.

La empresa posee una página web: <http://www.escribe-ec.com/> con información básica de la misma



- **INGRESOS POR VENTAS**

El estado actual de la empresa es muy firme pues la producción y comercialización es a nivel mayorista por lo que los ingresos que posee la misma son bastante elevados así:

VENTAS	
ENERO	461.936,88
FEBRERO	550.392,51
MARZO	1.238.410,45
ABRIL	1.088.709,31
MAYO	996.360,68
JUNIO	959.430,62
JULIO	1.124.504,42
AGOSTO	906.848,58
SEPTIEMBRE	668.996,99
OCTUBRE	275.403,68
NOVIEMBRE	219.838,04
DICIEMBRE	212.574,77
TOTAL	8.703.406,91

- **MAYORES VENTAS**

La empresa tiene mayores ingresos en la época de entrada a clases tanto en la región costa como región sierra- amazonia siendo estos los meses de Marzo – Abril y Junio-Julio respectivamente. De Abril hasta Agosto la empresa produce mayor cantidad para cubrir la demanda de sus productos

- **MENORES VENTAS**

La temporada de menores ventas para la empresa corresponde al mes de Diciembre

- **MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>CAPACIDAD COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • INNOVACION EN TENDENCIAS: Durante los primeros meses del año se realizan negociaciones con empresas brasileñas para la adquisición de diseños de pastas con las que se trabajara durante la temporada además de un acoplamiento a las nuevas tendencias. • MATERIA PRIMA DE ALTA CALIDAD: Los cuadernos que se 	<p>MACROAMBIENTE</p> <p>VARIABLES ECONÓMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • NIVEL DE LIQUIDEZ: El nivel de liquidez a nivel país es den 827.1 millones lo cual desemboca en un ambiente estable y con posibilidad de inversión y de nuevos horizontes • DEVALUCIÓN DE LA MONEDA: En los últimos años el país ha tenido una estabilidad en la

<p>producen en INDUPAC son de la más alta calidad pues la materia prima antes de su adquisición está sujeta a un control y análisis minucioso, además cumple con las normas INEN.</p> <ul style="list-style-type: none"> • GRAN CAPACIDAD PRODUCTIVA: La empresa posee una capacidad de producción elevada que le permite trabajar con stock, así como con pedidos que pueden ser cubiertos en un tiempo razonable cumpliendo así con los requerimientos de los clientes siendo su producción promedio anual 3.013.373(cuadernos) • LEALDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES: La empresa cuenta con clientes a nivel nacional a lo largo y ancho lo cual le asegura la salida del producto. • PLANTA DE PRODUCCIÓN PROPIA: INDUPAC en enero de 1984 se instaló la planta industrial ubicada en la Av. Pasteur y Grecia donde labora actualmente y puede desempeñar sus labores sin ningún contratiempo. <p style="text-align: center;">CAPACIDAD DIRECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • MANO DE OBRA CALIFICADA: El personal permanentemente esta en capacitaciones lo cual contribuye a un mejoramiento continuo ç • ESTABILIDAD LABORAL: INDUPAC ofrece a sus empleados estabilidad laboral lo cual se ve reflejado en los años de trabajo que tiene cada colaborador. 	<p>moneda lo cual da la oportunidad de mantenerse en el mercado tanto local como internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIB PER CÁPITA TUNGURAHUA: La provincia tiene un PIB per cápita de 2.618,10 dólares lo cual implica que los consumidores tengas mayor poder adquisitivo. <p>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • NÚMERO DE ESCUELAS: Actualmente existen 866 escuelas en la provincia lo cual genera mayores ingresos. • NIVELES EDUCATIVOS: Primario. secundario y superior determinando así una mayor cobertura de consumidores y por ende mayores ingresos <p>PRODUCTOS SUSTITUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • POCA COMPETENCIA NACIONAL: La creación de una industria papelera nacional por el nivel de inversión que requiere genera una barrera de entrada bastante prominente por lo que competencia local no existe. • ALTA DEMANDA DEL PRODUCTO: Debido al incremento de la población y al sistema de educación implantado en la actualidad los nivel de demanda de cuadernos se estima que esta en 40 millones de unidades es muy elevada pues los estudiantes, padres y docentes requieren de este material.
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMA DE CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EMPLEADOS: INDUPAC con el fin de cumplir con sus obligaciones de pago de sueldos justos cuenta con un sistema de huellas digitales que permite llevar un control exacto de las labores de los empleados. <p style="text-align: center;">CAPACIDAD FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • BASE DE CLIENTES: La empresa cuenta con clientes a nivel nacional así como internacionalmente. • ALTA RENTABILIDAD: Al cubrir gran parte del mercado local y tener un segmento de mercado bastante amplio el horizonte de ventas asciende a millones lo que le convierte en la empresa más importante de industria papelera dentro de la localidad. • ACCESO FÁCIL A CRÉDITO: Debido a la solvencia que posee la empresa goza de capacidad de crédito en Banco Produbanco y Pichincha 	<ul style="list-style-type: none"> • RECONOCIMIENTO DE LA MARCA: La marca escribe tiene un reconocimiento a nivel nacional por sus 34 años en el mercado nacional. • COSTO DE FABRICACIÓN Y PRECIO MODICO: Al ser un producto hecho en el país el costo del mismo es más bajo lo que permite que el precio sea apto para todo el público • MEJORES RELACIONES INTERNACIONALES (INCREMENTO DE EXPORTACIONES): Por las medidas implantadas por el gobierno para fomentar el crecimiento industrial a través de convenios la exportación de productos genera grandes beneficios.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p style="text-align: center;">CAPACIDAD COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • POCOS PUNTOS DE VENTA: La empresa únicamente cuenta con un punto de venta que es la matriz y en esta únicamente se venden cantidades superiores a 5.000 unidades dejando a un lado la posibilidad de vender cantidades menores. • POCA EVALUACIÓN Y 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">CAPACIDAD COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA EXTRANGERA: Los niveles de ventas se ven afectados por las maquilas de cuadernos que están ya constituidas en el país así como las que intentan ingresar. • PUBLICIDAD Y PROPAGANDA DE COMPETENCIA EXTRANGERA: El gasto en

<p>PRONÓSTICO DEL MEDIO: La empresa realiza análisis de la situación del sector pero no se enfoca en un análisis profundo que le permita ver la realidad del mercado en el cual se desenvuelve.</p> <ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE DISPONIBILIDAD DE INSUMOS: Dentro del país no existen las materias primas que requiere la fabricación de un cuaderno, es por ello que el costo y el trámite de la importación afecta al costo y al precio. • POCA PROMOCIÓN: La empresa no cuenta con un medio de promoción que le permita dar a conocer sus nuevas líneas en materiales de escritorio, los mismos que llevan 3 años en el mercado pero que por una mala difusión aun no son reconocidos. • AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA: La empresa no tiene mecanismos que llamen la atención de posibles clientes potenciales. • FALTA DE EXCLUSIVIDAD: La empresa no cuenta con una gama de diseños exclusivos que le permitan dar un valor agregado al producto lo cual si posee la competencia tal es el caso de Norma y Papelesa. <p>CAPACIDAD DIRECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • SISTEMA DE GERENCIA INADECUADO: La gerencia de INDUPAC debería permanecer en las instalaciones de la empresa constante mente para la toma de decisiones oportunas, pero esto 	<p>publicidad que maneja la competencia es un 80% más elevado que el que se establece para la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAMBIOS DE NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES: La competencia posee diseños exclusivos y patentados que llaman la atención de un segmento de mercado. <p>VARIABLES ECONÓMICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ INFLACIÓN EN EDUCACIÓN: La inflación en el sector está en 3.11% lo cual afecta a INDUPAC pues los consumidores buscan artículos de menor precio y calidad. <p>VARIABLES POLITICO LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • INCREMENTO DE IMPUESTOS (LORTI) : Los impuestos que se establecen y las reforma que se imponen en muchos casos desequilibra los proyectos o presupuesto planeados • CAMBIOS EN MEDIDAS ARANCELARIAS (RELACIONES INTERNACIONALES) : Las medidas implantadas en la actualidad con el fin de reducir la importación de bienes y favorecer a la industria nacional afectan las importaciones de materias primas. • INCREMENTOS EN EL GASTO DE REMUNERACION (LEY LABORAL) : La aplicación de un sistema para el buen vivir da lugar a decretos que deben ser cumplidos en cuanto al
--	---

<p>no ocurre, debido a que dicha persona tiene una empresa propia y su presencia es casi nula.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SISTEMA DEFICIENTE DE CONTROL DE ACTIVIDADES EN EL AREA DE PRODUCCIÓN: La empresa únicamente cuenta con un jefe de planta lo cual no es suficiente para un control efectivo de actividades debido a la magnitud de la misma. • FALTA DE PLANES ESTRATÉGICOS: INDUPAC no cuenta con el personal adecuado que encamine su labor hacia el cumplimiento de objetivos y meta a través de un estudio profundo del mercado. • FALTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS BIEN ESTRUCTURADO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y ESTABLECIMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO. INDUPAC no tiene una segregación de funciones de carácter incompatible, la mayor parte de sus trabajadores realizan demasiadas actividades. <p>CAPACIDAD TECNOLÓGICA (SISTEMA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • DEFICIENTE SISTEMA INTEGRADO: El sistema que se maneja dentro de INDUPAC tiene ciertas limitaciones y errores ya que no cumple con los parámetros requeridos, lo que desemboca en un doble trabajo por parte de los colaboradores. 	<p>incremento de remuneración lo cual desemboca en un incremento de desempleo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SEGURO SOCIAL: Debido a medidas de incremento de sueldo el pago por seguro social tiende a elevarse provocando inconvenientes en la empresa. <p>VARIABLES SOCIOCULTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • ORIGEN URBANO RURAL: Existe una gran cantidad de niños en el área rural pero en estos lugares la acogida al producto no es elevada. <p>PRODUCTOS SUSTITUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPETENCIA DESLEAL: La presencia de maquilas en nuestro territorio hacen que el accionar de las mismas sea desleal en cuanto a incrementos desmedidos de precios de la materia prima como es el papel, pues Carbajal es una empresa colombiana que también es dueña de Norma y que provee de papel a INDUPAC.
--	--

8.1.2. Análisis macroeconómico

COMPETENCIA

*CUADERNOS NORMA	
*CUADERNOS ESTILO – PAPELESA	
*VERNAZA	

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

- Agendas
- I-pad
- Computadoras de escritorio
- Laptops
- Tablets
- Teléfonos de gama alta

- **MERCADO**

El mercado que abarca la empresa es:

- Costa
- Sierra
- Amazonia
- Medellín – Colombia

8.1.3. Valores (ANEXO 2)

- Garantía
- Confiabilidad
- Valor Agregado
- Precisión
- Asertividad

- Diversificación
- Calidad
- Innovación
- Eficiencia
- Agilidad
- Versatilidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Pro actividad
- Involucramiento
- Capacidad
- Convicción
- Disfrute
- Transparencia
- Trabajo en grupo
- Voluntariedad
- Accesibilidad
- Apoyo
- Cooperación
- Cordialidad

8.1.4. Visión (ANEXO 3)

Para el año 2020 seremos la empresa más preocupada en el mejoramiento continuo y expansión internacional de nuestros productos basándonos en una cultura de alto rendimiento, valorando a nuestros colaboradores que son altamente capacitados e involucrados con pasión por su trabajo y siendo socialmente responsables para contribuir a los ámbitos de la educación, organización y creatividad logrando la mayor participación en el mercado enfocándonos en la diferenciación de la marca que busca satisfacer antes y mejor que la competencia en forma sustentable y competente, a través de la calidad, precio, eficiencia, participación y aceptación en el mercado nacional e internacional

8.1.5. Misión (ANEXO 4)



Brindar instrumentos de papelería y oficina que propicien y faculten el aprendizaje con más altos estándares de calidad y a un precio justo que contribuyan a la adquisición del conocimiento y el entretenimiento de las personas, como un material de apoyo donde se plasman inmemorables momentos que permanecen a través del tiempo, con el firme compromiso por la educación y el anhelo de superación como condición esencial para el bienestar humano y desarrollo integral y sostenible de los pueblos

8.1.6. Objetivos estratégicos (Anexo 5)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

1. Mejorar las prestaciones tangibles en calidad diseño e innovación para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia

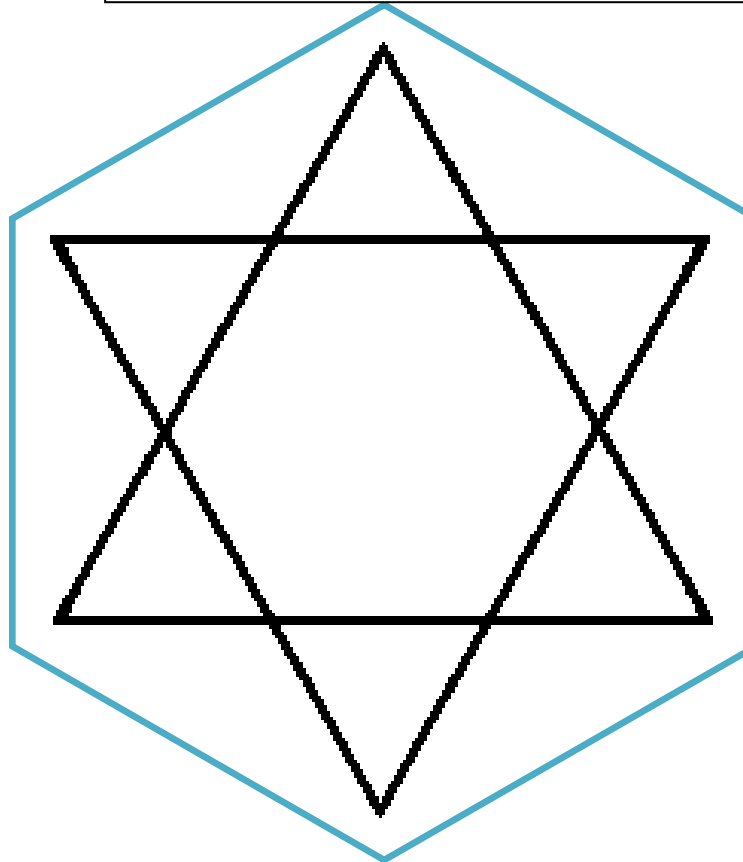
2. Crear un equipo comercial que se enfoque en mercados internacionales donde el producto sea aceptado

3. Análisis permanente en los cambios en las tendencias y gustos de los clientes con encuestas y midiendo la aceptación de la competencia para mejorar y superar

4. Contratación de personal de apoyo y mayor involucración por parte de los colaboradores de la empresa

6. Creación de un plan estratégico de marketing que se dirija a la esencia de empresa y permita avizorar nuevas alternativas

5. Creación de un Departamento de recursos humanos bien estructurado



7.1.1. Planes de acción para los objetivos estratégicos

OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS Mejorar las prestaciones tangibles en calidad diseño e innovación para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia									
OBJETIVO: Mejorar un 80% más las prestaciones tangibles en calidad diseño e innovación para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACION	EJECUCION	25%	50%	75%	100%	
Análisis previo a la Adquisición de materias primas bajo normas ISSO para garantizar la calidad en las materias primas	01-01-2015	24-12-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Materiales R. Humanos
Lanzamiento de un concurso de diseño de portadas de cuadernos a nivel nacional e internacional para que la juventud participe con sus gustos y tendencias de manera que se capte nuevos segmentos.	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos R. Monetarios
Creación de un nuevo slogan para la empresa	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos

que llame la atención de los clientes y del público en general despertando una curiosidad por la marca									R. Monetarios
Implementación de nuevos modelos de estructura del cuaderno enfocándose en las nuevas tendencias internacionales pero siempre enmarcadas en la cultura y necesidades del mercado nacional	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos R. Monetarios R. Materiales

OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS Crear un equipo comercial que se enfoque en mercados internacionales donde el producto sea aceptado

OBJETIVO:
 Crear un equipo comercial 100% enfocado en mercados internacionales donde el producto sea aceptado

ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACION	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Realizar un análisis los posibles mercados en los que se puede incursionar con la empresa	01-01-2013	01-02-2012	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos
Contratación de personal experimentado en el campo de las ventas a nivel internacional.	01-01-2013	01-02-2013	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos R. Materiales
Participación en ferias internacionales del sector para ir dándole posicionamiento y reconocimiento a la marca	01-01-2013	01-02-2013	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos R. Materiales R. Tecnológicos
En función del análisis de posibles mercados, se contrataría a una	01-01-2013	30-01-2013	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos

institución que de acuerdo a cada país explore las necesidades, tendencias y gustos.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS Análisis permanente en los cambios en las tendencias y gustos de los clientes con encuestas y midiendo la aceptación de la competencia para mejorar y superar									
OBJETIVO: Mejorar un 50% más la aceptación de la marca y superar a la competencia en la medida de lo posible.									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Apertura del mercado nacional a nuevos segmentos donde el enfoque principal sean los niveles socioeconómicos	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humano (logística)
Análisis previo a la creación de nuevas líneas de productos que se enfoquen a los segmentos y satisfagan las necesidades y gustos.	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos
Análisis previo de factibilidad de aplicación del benchmarking en la empresa.	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos
Implementación de publicidad y propaganda más atractiva para los clientes y que despierte interés en la marca. Así	01-01-2015	30-01-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Materiales

<p>como la creación de una página web atractiva y funcional.</p> <p>Campañas de reconocimiento de la marca en los distintos puntos de venta donde se den a conocer la experiencia, la conexión y la vinculación de la empresa con la personalidad de los clientes para así determinar la diferenciación con la competencia</p>	01-01-2015	01-06-2015	Jenny Muso	Junta de accionistas						<p>R. Humanos R. Materiales R. Tecnológicos</p>
--	------------	------------	------------	----------------------	--	--	--	--	--	---

OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS Contratación de personal de apoyo y mayor involucración por parte de los colaboradores de la empresa									
OBJETIVO: Contratación de personal de apoyo 100% involucrado con su trabajo									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Implementación de pruebas psicológicas que analicen de una forma más profunda las capacidades y convicciones del personal que se está reclutando.	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos					R. Humano (logística)
Contratación de colaboradores en psicología industrial para poder determinar las posibles razones del comportamiento de los trabajadores.	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos					R. Humanos
Implementación de capacitaciones permanentes tanto en la labor que desempeña cada colaborador así como también el	01-01-2015	30-01-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos (Capacitador)					R. Humanos

OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS: Creación de un Departamento de recursos humanos bien estructurado									
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar un departamento de recursos humanos									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Contratar a personal calificado en el área de recursos humanos para que dirija el departamento	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Gerente					R. Humanos
Realizar un seguimiento a cada una de las actividades de la empresa	01-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos					R. Humanos
Proponer una segregación de funciones de carácter incompatibles	01-02-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos					R. Humanos

OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS Creación de un plan estratégico de marketing que se dirija a la esencia de empresa y permita avizorar nuevas alternativas

OBJETIVO:

Creación de un plan estratégico de marketing que se dirija a la esencia de empresa y permita avizorar nuevas alternativas

ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Análisis previo de factibilidad y beneficios de la aplicación de un plan estratégico.	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Personal de marketing y administración					R. Humanos
Realizar una campaña interna de difusión del plan estratégico que se va a aplicar en la empresa buscando la colaboración de todo el personal.	01-03-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Capacitadores					R. Humanos R. Materiales
Aplicar en cada departamento políticas que midan el cumplimiento del plan que maneja la empresa.	01-03-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos					R. Humanos
Realizar al final del año un control total para verificar el	01-01-	30-01-	Jenny Muso						R. Humanos

grado de cumplimiento de pal con datos reales que avalen el trabajo realizado y los resultados	2015	2015		Personal del departamento de recursos humanos					
---	------	------	--	--	--	--	--	--	--

7.1.2. Planes de acción para la visión

VISION Implementación de personal y maquinaria de la más alta tecnología y calidad									
OBJETIVO: Diseñar la implementación de 100% de personal y maquinaria de la más alta calidad, capacidad y tecnología									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACION	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Implementación de un sistema en el departamento de recursos humanos que se encargue de la selección del personal.	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Personal de administración					R. Humanos R. Materiales
Implementación de políticas que establezcan los niveles de preparación de los empleados	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Personal de administración					R. Humanos
Realizar alianzas con instituciones nacionales e internacionales que brinden capacitaciones permanentes.	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Capacitadores					R. Humanos R. Materiales
Apoyo a los trabajadores de más alto rendimiento en cuanto a preparación y superación en el plano académico	01-01-2015	20-12-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos					R. Humanos R. Materiales R. Humanos

Contratación de personal extranjero para realizar mantenimiento, ajustes y reparaciones a las maquinarias	01-01-2015	20-12-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de recursos humanos					R. Humanos
---	------------	------------	------------	---	--	--	--	--	------------

VISION Satisfacción de los clientes**OBJETIVO:**

Desarrollar el 95% de satisfacción de los clientes

ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACION	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Entrega de incentivos a los clientes más representativos en cada temporada.	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Incrementos en los créditos a los clientes que han cumplido con sus pagos.	01-03-2015	01-07-2015	Jenny Muso	Personal de gerencia					R. Humanos
Entrega de las líneas de productos y nuevos diseños a los clientes antes del inicio de la temporada	01-03-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Entrega personalizada oportuna y efectiva a cada cliente de los pedidos realizados	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos
Atención personalizada y oportuna en cuanto a los pedidos de los clientes	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos
Implementación de un sistema inteligente dentro de la página web de la empresa que permita realizar una cotización muy cercana a la realidad para que los clientes puedan	20-01-2015	01-04-2015	Jenny Muso	Personal de sistemas					R. Humanos

VISION Aceptación en el mercado nacional e internacional

OBJETIVO:

Alcanzar un 80% de aceptación en el mercado nacional e internacional

ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACION	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Implementar oficinas en las ciudades más importantes del país para facilitar las negociaciones	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Implementación de oficinas en países donde se pueda vender el producto	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Incremento de campañas y alianzas con grandes empresas a nivel nacional para dar mayor realce a la marca	01-01-2015	01-07-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Analizar alianzas con marcas internacionales para así unir lasos y acaparar más clientes y por ente posicionamiento	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos

VISION Implementación de estándares de calidad para obtener normas ISSO

OBJETIVO:

Mejorar en un 80% de estándares de calidad para obtener normas ISSO

ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Organización orientada al cliente a fin de comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse por superar sus expectativas.	01-01-2015	01-03-2015	Jenny Muso	Personal de ventas y administrativo					R. Humanos
Participación de todo el personal para que con sus capacidades beneficien a toda la organización	01-03-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal de recursos humanos					R. Humanos
Una mejora continua en diseño, materia prima así como también en implementos para su producción	01-03-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal de diseño					R. Humanos R. Materiales
Implementación de políticas y objetivos de calidad internas que garanticen una revisión minuciosa del producto durante cada proceso de producción y una vez finalizado antes de entregar al cliente.	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal de gerencia					R. Humanos
Elaboración de un manual de calidad donde se plasmen los procesos debidamente respaldados con diagramas de flujo, descripción de procesos, programas de producción, control de producción, acciones correctivas y preventivas así como instrucción a seguir para	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal departamento de producción					R. Humanos R. Materiales

cada proceso y la documentación que debe respaldar cada movimiento.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7.1.3. Planes de acción para la visión

MISION Productos factibles, fiables y eficientes que apoyen al aprendizaje									
OBJETIVO: Alcanzar un 100% de Productos factibles, fiables y eficientes que apoyen al aprendizaje									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACION	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Análisis para el mejoramiento de la calidad del papel con el que se producen los cuadernos	01-01-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de producción					R. Humanos
Análisis previo a la importación de material de escritorio en una gama más amplia a fin de acaparar mayor mercado	01-01-2015	01-07-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos
Alianzas con empresas direccionadas a un mismo mercado para aplicar estrategias de unificación de productos y así entregar al cliente final promociones que llamen la atención.	01-01-2015	01-07-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos R. Materiales
Implementar campañas conjuntamente con el gobierno para ayudar a las	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos R. Materiales

<p>personas necesitadas y de esta forma dar a conocer el producto, el compromiso de la empresa con la colectividad y con ello dar a conocer los beneficios y el apoyo al aprendizaje.</p> <p>Dar a conocer los beneficios de los productos con campañas fuertes a fin de dar conocer los beneficios y con ello la factibilidad y fiabilidad de consumir productos ecuatorianos.</p> <p>Analizar la posibilidad de crear una línea conjunta de material de escritorio `producida dentro del país con la marca o a su vez analizar empresas pequeñas que requieran capital para y posicionamiento para de esta manera realizar alianzas.</p>	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal de diseño					R. Humanos R. Materiales
	01-01-2015	01-04-2015	Jenny Muso	Personal de ventas Personal del departamento de producción					R. Humanos

MISION Disminución de reclamos en calidad y precio									
OBJETIVO: Disminuir al 0% de reclamos en calidad y precio									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACION	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Envió de tablas de precios a los clientes conjuntamente con la cotización del pedido efectuado para que se revise.	01-01-2015	20-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos
Creación de una línea exclusiva de toma de pedidos para una atención personalizada.	01-01-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos R. Materiales
Creación de un catálogo de los productos de la empresa donde se den a conocer las especificaciones y modificaciones que hay sufridos las diferentes líneas y los precios para entregárselas a los clientes.	01-01-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal de diseño					R. Humanos R. Materiales
Crear una línea exclusiva de atención al cliente para satisfacer cualquier tipo de inquietud.	01-01-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos

<p>Implementar un sistema de control de inventarios donde se de conocer niveles y producción y materia prima a fin de realizar las importaciones en el momento oportuno y de esta manera evitar adquisiciones rápidas que carezcan de valides y por ende la calidad no sea la optima</p>	<p>01-01-2015</p>	<p>31-12-2015</p>	<p>Jenny Muso</p>	<p>Personal de producción</p>					<p>R. Humanos</p>
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------------------	--	--	--	--	-------------------

MISION Apoyo al conocimiento y entreteniendo									
OBJETIVO: Apoyar un 80% al conocimiento y entreteniendo del personal									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Apoyo de la empresa en ferias a estudiantes de todos los niveles	01-01-2015	01-06-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Realizar alianzas con museos para poder dar entradas gratuitas a clientes mayoritarios y que estos a su vez las entreguen a los consumidores finales durante las temporadas de inicio de clases	01-03-2015	01-07-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Realizar convenios con instituciones educativas públicas y privadas con campañas ecológicas para utilizar los cuadernos como amigos.	01-01-2015	01-07-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales R. Humanos
Realizar alianzas con medios de comunicación	01-01-2015	01-07-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Materiales

para entregar premios a los clientes a través de canje por publicidad.									R. Humanos
--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------

MISION Calidad y durabilidad del producto									
OBJETIVO: Alcanzar el 100% Calidad y durabilidad del producto									
ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Análisis del mercado de proveedores de material de escritorio de calidad	05-01-2015	01-02-2015	Jenny Muso	Personal de ventas					R. Humanos
Implementación de nuevos tratamientos en cada proceso de producción	01-03-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Capacitadores					R. Humanos
Instrucción permanente en producción de cuadernos con los niveles más altos de tecnología	01-03-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Capacitadores					R. Humanos

MISIÓN Compromiso con los clientes para su superación

OBJETIVO:

100% de compromiso con los clientes para su superación

ACCIONES	FECHA		RESPONSABLE		AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN	COORDINACIÓN	EJECUCIÓN	25%	50%	75%	100%	
Implementación de nuevas presentaciones del material de escritorio que se ajusten a los cambios, al mundo y espacio en el que los clientes se desenvuelven.	01-01-2015	31-03-2015	Jenny Muso	Personal de diseño					R. Materiales R. Humanos
Creación de productos que sean multiuso y satisfagan mejor las necesidades	01-01-2015	31-12-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de producción					R. Materiales R. Humanos
Implementación de motivaciones en las pastas o dentro de los cuadernos para que las personas tomen conciencia.	01-01-2015	01-12-2015	Jenny Muso	Personal del departamento de producción					R. Materiales R. Humanos

7.1.4. Presupuesto

V I S I O N	Implementación de personal y maquinaria de la más alta tecnología y calidad	3.890,00
	Satisfacción de los clientes	19.550,00
	Aceptación en el mercado nacional e internacional	83.700,00
	Implementación de estándares de calidad para obtener normas ISSO	55.600,00
M I S I O N	Productos factibles, fiables y eficientes que apoyen al aprendizaje	10.500,00
	Disminución de reclamos en calidad y precio	3.600,00
	Apoyo al conocimiento y entreteniendo	6.500,00
	Calidad y durabilidad del producto	1.100,00
	Apoyo al conocimiento y entreteniendo	4.600,00
O B J E T I V O S	Mejorar las prestaciones tangibles en calidad diseño e innovación para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia	2400,00
	Crear un equipo comercial que se enfoque en mercados internacionales donde el producto sea aceptado	2.740,00
	Análisis permanente en los cambios en las tendencias y gustos de los clientes con encuestas y midiendo la aceptación de la competencia para mejorar y superar	3.550,00
	Contratación de personal de apoyo y mayor involucración por parte de los colaboradores de la empresa	1.200,00
	Creación de un departamento de recursos humanos	2.000,00
	Creación de un plan estratégico de marketing que se dirija a la esencia de empresa y permita avizorar nuevas alternativa	1.470,00
TOTAL		202.400,00

7.1.5. Objetivos Tácticos

DISEÑO DE OBJETIVOS TÁCTICOS
Diseñar políticas internas para cada departamento en INDUPAC
Diseñar un manual de funciones para el área de comercialización en INDUPAC
Diseñar un manual de funciones para el área de producción en INDUPAC
Diseñar un manual de funciones para el área de adquisición en INDUPAC
Diseñar un manual de funciones para el área de contabilidad en INDUPAC
Diseñar un organigrama estructural para toda la empresa así como para cada departamento o sección
Diseñar un manual de procedimientos para el área de comercialización en INDUPAC
Diseñar un manual de procedimientos para el área de producción en INDUPAC
Diseñar un manual de procedimientos para el área de adquisición en INDUPAC
Diseñar un manual de procedimientos para el área de contabilidad en INDUPAC
Diseñar un reglamento para cada departamento en INDUPAC
Diseñar un reglamento para la selección del personal donde se detalle el proceso, requisitos, condiciones, pruebas a las que va a ser sometido el aspirante entre otros.
Diseñar políticas internas para cada proceso productivo en INDUPAC
Diseñar una política de stocks máximos y mínimos para materia prima, productos en proceso, suministros, materiales, productos terminados.
Diseñar una política relacionada con las obligaciones y responsabilidades que debe asumir cada trabajador en INDUPAC
Diseñar una política para cada actividad que se lleva a cabo en INDUPAC relacionada con sanciones en caso de incumplimiento de obligaciones
Realizar un control de inventarios cada mes en todos los departamentos de INDUPAC con el fin de establecer el uso debido de recursos
Desarrollar capacitaciones en el área de ventas para que se brinde el trato adecuado a los clientes

7.1.6. Objetivos operativos

DISEÑO DE OBJETIVOS OPERACIONALES								
Verbo en infinitivo	+	Meta	+	Señala la fecha límite para su ejecución	+	Presupuesto asignado para el logro	≡	Objetivo operacional
<u>PROCESO: COMERCIALIZACIÓN</u>								
Enviar el 100% de pedidos desde el área de ventas hacia facturación en INDUPAC durante en el año 2013 con un presupuesto de 4.800								
Recibir el 100% de pedidos de los clientes en el área de facturación provenientes del área de ventas en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 4.800								
Recibir el 100% de facturas y guías de remisión en la bodega de productos terminados en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 7.200								
<u>PROCESO: PRODUCCIÓN CUADERNO LOOPY ACADÉMICO</u>								
Recibir el 100% ordenes de producción de pastas en bodega de productos en proceso provenientes de producción en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 9.600								
Realizar el 100% de cortes de puntas de cuaderno loopy académico para cada orden de producción en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 680								
Realizar al 100% de órdenes de producción el control de calidad de cada uno de los cuadernos en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 12.240								
Apilar, empaclar y etiquetar al 100% de órdenes de producción de cuadernos en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 8.160								
Enviar el 100% de productos terminados en función de las ordenes de producción a bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 21.048								
Recibir el 100% de órdenes de producción en bodega de productos terminados provenientes del área de producción en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 9.600								
Comparar el 100% de órdenes de producción con los productos terminados que se encuentran en bodega de productos terminados en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632								
<u>PROCESO: ADQUISICIÓN</u>								
Revisar el 100% de informes enviados de producción y cotejarlos con las lista de proveedores en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 12.000								
Analizar el 100% de informes previo a la autorización de la compra por el jefe de comercialización en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 18.000								
Establecer que el 100% de pedidos de materia prima y mercadería a los proveedores los realice la secretaria de gerencia en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.200								
Establecer que el 100% de importaciones sean realizadas por la contadora general de INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 10.800								
Realizar al 100% de pedidos un seguimiento por parte del el jefe de								

comercialización en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 18.000
Cotejar que el 100% de las compras tenga el mismo precio pactado y facturado en INDUPAC durante el año 2013 con un presupuesto de 9.600
Ingresar el 100% de las compras al sistema en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.536
Enviar el 100% de la documentación sustentadora de la compra desde producción hasta contabilidad de forma inmediata en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632
Recibir el 100% de la documentación sustentadora de las compras en el departamento de contabilidad en INDUPAC en el año 2013 con un presupuesto de 7.632

7.1.7. Importancia financiera del plan estratégico

Introducción

Un plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa: comprende la fijación de los objetivos, la misión, la visión, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos.

El dinero es un recurso clave de la empresa y debe ser bien administrado. Por más grande que sea la empresa se necesita conocer cuál es la inversión que se va a llevar a cabo con el fin de cumplirlas y alcanzarlas. Para el análisis de INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO se han tomado en cuenta las ventas para así demostrar la factibilidad de la planificación estratégica desarrollada

Desarrollo

Para Industrial papelera Miño el porcentaje de sus ventas es su arma principal pues al gozar de prestigio, aceptación y calidad el porcentaje de las mismas son muy altas y con ello se presupone o se puede dar la pauta para determinar la factibilidad de la implantación de un plan, que lo que busca es un mayor reconocimiento, mayores ingresos y sobre todo contribuir con la colectividad

Para el efecto de realización del análisis tenemos los porcentajes de venta del año 2013 que se detallan a continuación

VENTAS	
ENERO	461.936,88
FEBRERO	550.392,51
MARZO	1.238.410,45
ABRIL	1.088.709,31
MAYO	996.360,68
JUNIO	959.430,62
JULIO	1.124.504,42
AGOSTO	906.848,58
SEPTIEMBRE	668.996,99
OCTUBRE	275.403,68
NOVIEMBRE	219.838,04
DICIEMBRE	212.574,77
TOTAL	8.703.406,91

En el desarrollo del plan estratégico se han llevado a cabo 15 planes de acción cada uno de estos con actividades que varían de 3 a 8 y que se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, al alcance de la



misión, de la visión y sobre todo al aporte con la educación y con la sociedad en su conjunto.

OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS Mejorar las prestaciones tangibles en calidad diseño e innovación para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia									
OBJETIVO: Mejorar un 30% más las prestaciones tangibles en calidad diseño e innovación para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia									
ACCIONES	FECHA		COORDINACION	RESPONSABLE EJECUCION	AVANSE				RECURSOS
	INICIO	FIN			25%	50%	75%	100%	
Análisis previo a la Adquisición de materias primas bajo normas ISSO para garantizar la calidad en las materias primas	01-01-2013	24-12-2013	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Materiales R. Humanos
Lanzamiento de un concurso de diseño de portadas de cuadernos a nivel nacional e internacional para que la juventud participe con sus gustos y tendencias de manera que se capte nuevos segmentos.	01-01-2013	01-02-2013	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos R. Monetarios
Creación de un nuevo slogan para la empresa que llame la atención de los clientes y del	01-01-2013	01-02-2013	Jenny Muso	Junta de accionistas					R. Humanos R. Monetarios



Los planes de acción a su vez tienen ciertos gastos en lo que es recursos humano, material y tecnológicos permitiéndonos conocer cuál es el presupuesto que se requerirá para el plan estratégico el mismo que se encuentra desagregado y con el valor específico para las actividades de misión, visión y objetivos estratégicos así:

V I S I O N	Implementación de personal y maquinaria de la más alta tecnología y calidad	3.890,00
	Satisfacción de los clientes	19.550,00
	Aceptación en el mercado nacional e internacional	83.700,00
	Implementación de estándares de calidad para obtener normas ISSO	55.600,00
M I S I O N	Productos factibles, fiables y eficientes que apoyen al aprendizaje	10.500,00
	Disminución de reclamos en calidad y precio	3.600,00
	Apoyo al conocimiento y entreteniendo	6.500,00
	Calidad y durabilidad del producto	1.100,00
	Apoyo al conocimiento y entreteniendo	4.600,00
O B J E T I V O S	Mejorar las prestaciones tangibles en calidad diseño e innovación para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia	2400,00
	Crear un equipo comercial que se enfoque en mercados internacionales donde el producto sea aceptado	2.740,00
	Análisis permanente en los cambios en las tendencias y gustos de los clientes con encuestas y midiendo la aceptación de la competencia para mejorar y superar	3.550,00
	Contratación de personal de apoyo y mayor involucración por parte de los colaboradores de la empresa	1.200,00
	Creación de un departamento de recursos humanos	2.000,00
	Creación de un plan estratégico de marketing que se dirija a la esencia de empresa y permita avizorar nuevas alternativa	1.470,00
TOTAL		202.400,00

Conclusiones

-  El proyecto que se desea implantar en INDUPAC es rentable y se ha demostrado con datos que los beneficios son bastante altos esto enfocándonos en que la empresa tiene un nivel de ventas alto, y a pesar que el proyecto tiene gastos que de igual forma son elevados podemos determinar que la factibilidad del mismo es alta.
-  Se puede determinar que este plan estratégico es viable en el sentido de que ha sido desarrollado bajo dos aspectos en primer lugar con un análisis FODA que permite conocer a la empresa en un nivel micro y macro y en segundo lugar en base a la Auditoría de Gestión donde se ha podido determinar riesgos e incumplimientos que requieren control y para lo que se a desarrollar objetivos e indicadores.

Recomendación

-  Se recomienda la implantación del proyecto primero porque queda demostrado que el mismo cumple con las condiciones principales para alcanzar buenos resultados segundo porque cada una de las actividades desarrolladas tienen un mensaje que se enfoca básicamente al cumplimiento del objetivo para el que se creó la empresa además se puede establecer que las actividades que se presentan abarcan tantos campos como mercado, ambiente y recursos.
-  El proyecto como esencia tiene alcanzar nuevos mercado y con ello mayores beneficios y reconocimiento pero no se queda en eso sino que también busca colaborar con la colectividad y con la educación pues los cuadernos y material de escritorio son medios que permite de una u otra forma adquirir conocimientos para ser personas de bien en un futuro por lo tanto se recomienda implantar aquellas acciones que contribuyan con la sociedad.

**ANEXO 3
METODOLOGIA PARA LA ESTRUCTURA DE LOS VALORES DE LA
EMPRESA.**

VENTAJA COMPETITIVA		Valores Organizacionales
MATERIA PRIMA DE ALTA CALIDAD:		Garantía y altos estándares de calidad en las materias primas de nuestros productos
		Confiabilidad de suministros
		Selección minuciosa de proveedores
		Valor agregado de nuestros productos
GRAN CAPACIDAD PRODUCTIVA		Capacidad instalada
		Diversificación de productos
		Capacidad de producción y tecnología necesarias
		Estándares de calidad en procesos productivos
		Innovación constante
		Procesos eficientes
LEALDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES		Espíritu de servicio
		Versatilidad para satisfacer las necesidades de sus consumidores
		Entrega oportuna de pedidos
		Compromiso con la educación
MANO DE		Proactividad del personal
		Capacitación continua del personal del área de

OBRA CALIFICADA		producción
		Involucramiento del personal
		Gente comprometida
		Pasión por cada labor
BASE DE CLIENTES		Clientes satisfechos y leales
		Actitud de servicio
		Accesibilidad y alcance para los consumidores
		Transparencia y cooperación con los clientes

ANEXO 4 METODOLOGIA PARA LA ESTRUCTURA DE LA VISIÓN

VISIÓN

¿Para qué año está formulada la visión?

Para el año 2020

¿A qué se dedicara primordialmente la organización?

Al mejoramiento continuo y expansión internacional basándonos en una cultura de alto rendimiento, valorando a nuestros colaboradores y siendo socialmente responsables para contribuir a los ámbitos de la educación, organización y creatividad

¿Qué estrategia fundamental le servirá de brújula?

La mayor participación en el mercado enfocándonos en la diferenciación de la marca que busca satisfacer antes y mejor que la competencia en forma sustentable y competente.

¿Qué competencias tendrán las personas que permitirán el futuro?

Personal altamente capacitado e involucrado con pasión por su trabajo

¿Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado?


Satisfacer las diferentes necesidades de guardar información y de expresión máxima de imaginación.

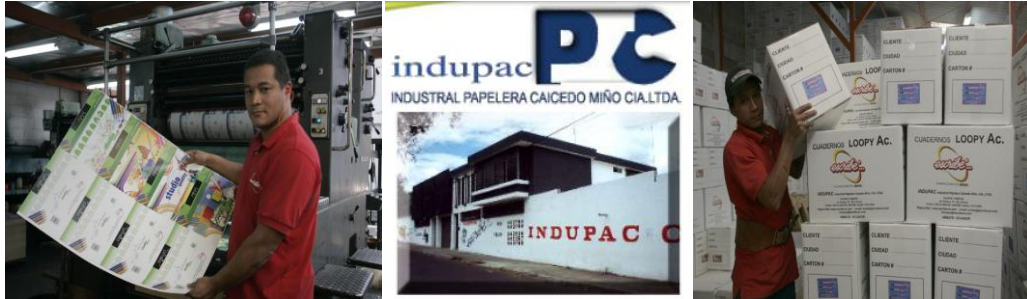
¿Cuál es la razón de su permanencia?

La calidad, precio, eficiencia, participación y aceptación.

¿Lugar del planeta, región?

Mercado nacional e internacional

 **Elementos de la visión de la empresa: Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.**



ELEMENTOS MISIÓN	INDICADOR	META
1. Preocupación en el mejoramiento continuo y expansión internacional.	Implementación de personal y maquinaria de la más alta tecnología y calidad	100%
2. Socialmente responsables para contribuir a los ámbitos de la educación, organización y creatividad	Satisfacción de los clientes	95%
3. Mayor participación en el mercado enfocándonos en la diferenciación de la marca.	Aceptación en el mercado nacional e internacional	80%
4. la calidad, precio, eficiencia, participación y aceptación en el mercado nacional e internacional	Implementación de estándares de calidad para obtener normas ISSO	80%

ANEXO 5 METODOLOGIA PARA LA ESTRUCTURA DE LA MISIÓN

MISIÓN

¿Cuál es la razón u objeto social de la empresa?

Brindar instrumentos que propicien y faculten el aprendizaje de los estudiantes de todo nivel

¿Cuál es la estrategia que marca la diferencia?

Producto con los más altos estándares de calidad a un precio justo (Diferenciación)

¿Cuál es el personal del que se dispone?

Se dispone de personal capacitado involucrado y con la convicción fuerte de hacer el mejor trabajo y brindar un producto de calidad

¿Cuál es el beneficio que ofrece?


Contribuye a la adquisición del conocimiento y el entretenimiento de las personas como un material de apoyo que plasma en sus hojas inmemorables momentos y permanece a través del tiempo el tiempo

¿Qué explica su presencia?

El compromiso por la educación y el anhelo de superación en la educación que es la condición esencial para el bienestar humano y desarrollo integral y sostenible de los pueblos

¿Cuál es su campo de acción?

La educación en todos sus niveles.

 **Elementos de la misión de la empresa: Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda.**



ELEMENTOS MISIÓN	INDICADOR	META
1. Brindar instrumentos que propicien y faculten el aprendizaje	Productos factibles, fiables y eficientes que apoyen al aprendizaje	100%
2. Altos estándares de calidad y a un precio justo	Reclamos en calidad y precio	0%
3. Contribuyan a la adquisición del conocimiento y el entretenimiento de las personas	Apoyo al conocimiento y entreteniendo	80%
4. Material de apoyo donde se plasman inmemorables momentos que permanecen a través del tiempo	Calidad y durabilidad del producto	100%
5. Firme compromiso por la educación y el anhelo de superación	Compromiso con los clientes para su superación	100%

ANEXO 6

METODOLOGIA PARA ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS													
IMPACTO ALTO: MEDIO: BAJO: 1	5 3	INNOVACION EN TENDENCIAS	MATERIA PRIMA DE CALIDAD:	GRAN CAPACIDAD PRODUCTIVA	LEALDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	PLANTA DE PRODUCCIÓN PROPIA	MANO DE OBRA CALIFICADA	AMBIENTE DE TRABAJO ADECUADO	SISTEMA DE CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EMPLEADOS	BASE DE CLIENTES	ALTA RENTABILIDAD	ACCESO FÁCIL A CRÉDITO	TOTAL
		INNOVACION EN TENDENCIAS		1	3	5	1	5	5	1	5	5	1
MATERIA PRIMA DE ALTA CALIDAD:	5		5	5	3	5	5	1	5	5	1	40	
GRAN CAPACIDAD PRODUCTIVA	5	5		5	5	5	5	3	5	5	1	44	
LEALDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	5	5	5		5	5	5	1	5	5	1	42	
PLANTA DE PRODUCCIÓN PROPIA	3	3	5	1		1	5	5	3	3	5	34	
MANO DE OBRA CALIFICADA	5	5	5	5	1		3	3	5	5	1	38	
ESTABILIDAD ALBORAL	3	3	5	3	5	3		1	1	1	1	26	
SISTEMA DE CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EMPLEADOS	1	1	1	1	3	1	5		1	3	1	18	

BASE DE CLIENTES	5	5	5	5	5	5	1	1		5	5	42
ALTA RENTABILIDAD	5	5	5	3	3	5	1	1	5		1	34
ACCESO FÁCIL A CRÉDITO	1	1	5	5	5	1	1	1	5	5		30

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

IMPACTO ALTO: MEDIO: BAJO: 1	5										
	3	NIVEL DE LIQUIDEZ	DEVALUCIÓN DE LA MONEDA	PIB PER CÁPITA TUNGURAHUA	NÚMERO DE ESCUELAS	NIVELES EDUCATIVOS	POCA COMPETENCIA NACIONAL	ALTA DEMANDA DEL PRODUCTO	RECONOCIMIENTO DE LA MARCA:	COSTO DE FABRICACIÓN NORMAL Y PRECIO MODICO:	INCREMENTO DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN :
NIVEL DE LIQUIDEZ		3	1	1	1	5	1	3	3	3	21
DEVALUCIÓN DE LA MONEDA	3		5	3	3	3	1	1	5	3	27
PIB PER CÁPITA TUNGURAHUA	5	1		3	3	5	1	1	5	3	27
NÚMERO DE ESCUELAS	1	3	3		5	1	5	5	1	1	25
NIVELES EDUCATIVOS	1	3	1	5		1	5	5	3	1	25
POCA COMPETENCIA NACIONAL	5	3	3	1	5		5	5	1	1	29
ALTA DEMANDA DEL PRODUCTO	1	3	5	5	5	5		5	3	5	37
RECONOCIMIENTO DE LA MARCA:	5	1	1	5	5	5	5		5	1	38
COSTO DE FABRICACIÓN NORMAL Y PRECIO MODICO:	5	5	3	1	1	3	5	5		1	29
INCREMENTO DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN:	3	5	3	1	1	5	5	5	5		33

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

IMPACTO ALTO: MEDIO: BAJO: 1	POCOS PUNTOS DE VENTA	POCA EVALUACIÓN Y PRONÓSTICO DEL MEDIO	FALTA DE DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	POCA PROMOCIÓN	AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA	FALTA DE EXCLUSIVIDAD	SISTEMA DE GERENCIA INADECUADO	SISTEMA DEFICIENTE DE CONTROL DE ACTIVIDADES EN EL AREA DE PRODUCCIÓN	FALTA DE PLANES ESTRATÉGICOS	FALTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS BIEN ESTRUCTURADO	DEFICIENTES SISTEMA INTEGRADO	TOTAL
												5 3 1
POCOS PUNTOS DE VENTA	1	1	5	5	1	5	1	5	5	1	30	
POCA EVALUACIÓN Y PRONÓSTICO DEL MEDIO	5	1	5	5	5	5	1	5	5	1	38	
FALTA DE DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	1	5	1	1	1	5	1	5	1	1	22	
POCA PROMOCIÓN	3	5	1	5	5	5	1	5	5	1	36	
AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA	5	1	1	5	5	5	1	5	3	1	32	
FALTA DE EXCLUSIVIDAD	1	5	1	1	5	5	1	5	1	1	26	
SISTEMA DE GERENCIA INADECUADO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
SISTEMA DEFICIENTE DE CONTROL DE ACTIVIDADES EN EL AREA DE PRODUCCIÓN	1	3	5	1	1	1	5	5	5	1	28	
FALTA DE PLANES ESTRATÉGICOS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	

FALTA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS BIEN ESTRUCTURADO	5	5	1	5	3	5	5	5	5		1	40
DEFICIENTE SISTEMA INTEGRADO	1	5	5	1	1	1	5	1	5	4		29

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

IMPACTO ALTO: MEDIO: BAJO: 1	5 3	COMPETENCIA EXTRANGERA	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA DE COMPETENCIA EXTRANGERA	CAMBIOS DE NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES	INFLACIÓN EN EDUCACIÓN:	INCREMENTO DE IMPUESTOS:	CAMBIOS EN MEDIDAS ARANCELARIAS	INCREMENTOS EN EL GASTO DE REMUNERACION	SEGURO SOCIAL	ORIGEN URBANO RURAL	COMPETENCIA DESLEAL	TOTAL
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA DE COMPETENCIA EXTRANGERA	5	5	1	1	3	1	1	1	1	5	23	
CAMBIOS DE NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES	5	5	5	5	5	3	5	5	1	39		
INFLACIÓN EN EDUCACIÓN:	1	1	1	5	5	5	5	5	5	1	29	
INCREMENTO DE IMPUESTOS:	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	13	
CAMBIOS EN MEDIDAS ARANCELARIAS	5	5	1	5	1	1	1	1	1	3	23	
INCREMENTOS EN EL GASTO DE REMUNERACION:	1	1	5	5	1	3	5	5	5	1	27	
SEGURO SOCIAL	1	1	1	3	1	1	1	3	1	13		

ORIGEN URBANO RURAL	1	3	5	1	1	1	3	1		1	17
COMPETENCIA DESLEAL	5	5	1	1	1	3	1	1	1		19

MATRIZ DE ATAQUE
EMPRESA: INDUPAC CIA. LTDA

FORTALEZAS	MATERIA PRIMA DE CALIDAD:	GRAN CAPACIDAD PRODUCTIVA	LEALDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	MANO DE OBRA CALIFICADA	BASE DE CLIENTES	SUMAS
OPORTUNIDADES						
POCA COMPETENCIA NACIONAL	1	1	5	2	5	14
ALTA DEMANDA DEL PRODUCTO	5	5	5	5	5	25
RECONOCIMIENTO DE LA MARCA:	5	5	5	5	5	25
COSTO DE FABRICACIÓN NORMAL Y PRECIO MODICO:	3	5	3	5	5	21
INCREMENTO DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN:	5	5	5	5	5	25
SUMAS	19	21	23	22	25	

MATRIZ DE DEFENSA
EMPRESA: INDUPAC CIA. LTDA

DEBILIDADES	POCA EVALUCIÓN Y PRONÓSTICO DEL MEDIO	POCA PROMOCIÓN	FALDE DE UN DEP. RECURSOS HUMANOS	SISTEMA DE GERENCIA INADECUADO	FALTA DE PLANES ESTRATÉGICOS	SUMAS
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA DE COMPETENCIA EXTRANJERA	5	5	5	5	5	25
CAMBIOS DE NECESIDADES Y GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES	5	0	1	1	5	12
INFLACIÓN EN EDUCACIÓN:	5	0	1	0	1	7
CAMBIOS EN MEDIDAS ARANCELARIAS	5	0	1	1	3	10
INCREMENTOS EN EL GASTO DE REMUNERACION:	5	0	5	5	1	16
SUMAS	25	5	13	12	15	

**MATRIZ DE FORMULACIÓN
EMPRESA: INDUPAC CIA. LTDA**

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
ALTA DEMANDA DEL PRODUCTO	Mantener la política de precios durante plazos prudentiales lo cual brinde una estabilidad al producto.
RECONOCIMIENTO DE LA MARCA:	Abrirse a mas segmentos de mercado enfocándose en su capacidad adquisitiva
INCREMENTO DEL NIVEL DE EXPORTACIÓN:	Crear un equipo comercial que se enfoque en mercados internacionales donde el producto sea aceptado
LEALDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Mejorar las prestaciones tangibles en presentación y calidad para q los clientes perciban el valor y la diferencia con respecto a la competencia
BASE DE CLIENTES	Incrementar facilidades de pago e incentivos para clientes mayoritarios

MATRIZ DE FORMULACIÓN
EMPRESA: INDUPAC S.A

DEBILIDADES / AMENAZAS	ESTRATEGIAS
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA DE EXTRANJERA COMPETENCIA	Contratación de personas que únicamente se enfoque en publicidad y propaganda que se enfoque en la marca, el concepto y el producto
CAMBIOS DE NECESIDADES DE GUSTOS DE CONSUMIDORES DE Y LOS	Análisis permanente en los cambios en las tendencias y gustos de los clientes con encuestas, además es necesario medir la aceptación de la competencia para de esta manera INDUPAC pueda mejorar y superar
SISTEMA GERENCIA INADECUADO DE	Contratación de personal de apoyo ya mayor involucración por parte de los colaboradores de la empresa
POCA EVALUCIÓN PRONÓSTICO DEL MEDIO Y	Análisis permanente del macro ambiente , del micro ambiente y de sus actores para tener una visión más amplia de hacia dónde va el destino de la empresa
FALTA PLANES ESTRATÉGICOS DE	Creación de un estratégico de marketing que se dirija a la esencia de empresa y permita avizorar nuevas alternativas
FALDE DE UN DEP. RECURSOS HUMANOS	creación de un Departamento de recursos humanos bien estructurado

