



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL Y
DE CONTADURÍA PÚBLICA.
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TÍTULO:
DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL MODELO COSO, EN EL PROCESO DE
INVENTARIOS, APLICADO A UNA INDUSTRIA DE
PRODUCTOS TISSUE**

**AUTOR:
Heras Naranjo Anthony Luis**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TUTOR:
CPA. Rosado Haro Alberto Santiago, MBA**

**Guayaquil- Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL Y
DE CONTADURÍA PÚBLICA.
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TÍTULO:
DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL MODELO COSO, EN EL PROCESO DE
INVENTARIOS, APLICADO A UNA INDUSTRIA DE
PRODUCTOS TISSUE**

**AUTOR:
Heras Naranjo Anthony Luis**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TUTOR:
CPA. Rosado Haro Alberto Santiago, MBA**

**Guayaquil- Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL Y
DE CONTADURÍA PÚBLICA.
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Heras Naranjo Anthony Luis**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA**.

TUTOR

f. _____
CPA. Rosado Haro Alberto Santiago, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Jacinto Humberto Mancero Mosquera, MGS

Guayaquil, septiembre del 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL Y DE
CONTADURÍA PÚBLICA.
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Heras Naranjo Anthony Luis

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Desarrollo de un sistema de control interno basado en el modelo coso, en el proceso de inventarios, aplicado a una industria de productos tissue**”, previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, septiembre del 2016

EL AUTOR

f. _____
Heras Naranjo Anthony Luis



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL Y DE
CONTADURÍA PÚBLICA.
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Heras Naranjo Anthony Luis

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Desarrollo de un sistema de control interno basado en el modelo coso, en el proceso de inventarios, aplicado a una industria de productos tissue**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, septiembre del año 2016

EL AUTOR

f. _____
Heras Naranjo Anthony Luis

AGRADECIMIENTO

En primera instancia, agradezco a Dios por ser mi principal fuente de motivación y guía.

A mis padres por su apoyo incondicionalmente en las decisiones que he llevado a cabo a lo largo de mi vida.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por contribuir enormemente a mi formación profesional, sintiéndome orgulloso de pertenecer a tal prestigiosa institución.

A mi tutor de tesis, por brindarme sus conocimientos, su orientación y su apoyo constante en la elaboración de mi trabajo.

DEDICATORIA

A Jesús y a María, por ser mi modelo de vida y guía constante en mi camino
de santidad.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS, GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL Y DE
CONTADURÍA PÚBLICA.
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

CPA. ALBERTO SANTIAGO ROSADO HARO, MBA
TUTOR

f. _____

Ing. JACINTO HUMBERTO MANCERO MOSQUERA, MGS
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

CPA. LINDA EVELYN YONG AMAYA, MGS
DOCENTE DE LA CARRERA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL Y DE CONTADURÍA PÚBLICA.
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

CALIFICACIÓN

CPA Rosado Haro Alberto Santiago MBA

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO 1

Introducción	21
1.1. Introducción	21
1.2. Planteamiento del problema.....	22
1.3. Objetivos.....	23
1.3.1. Objetivo general.....	23
1.3.2. Objetivo específico	24
1.4. Justificación	24
1.5. Hipótesis.....	25

CAPITULO 2

Marco teórico.....	26
2.1. Fundamentos teóricos del control interno	26
2.1.1. Definición del control interno.....	26
2.1.2. Objetivos del control interno	26
2.1.3. Importancia del control interno.....	27
2.1.4. Estructura del control interno	27
2.1.5. Ventajas del control interno	27
2.1.6. Características del control interno.....	28
2.1.7. Clasificación del control interno	28
2.2. Métodos de evaluación de control interno.....	29
2.3. Riesgos de control	32

2.4.	Coso irm	33
2.4.1.	Origen y antecedentes.....	33
2.4.2.	Definición de coso	36
2.4.3.	Importancia de modelo coso	36
2.4.4.	Definición de control interno según coso	36
2.4.5.	Definición de objetivos del modelo coso	37
2.5.	Componentes del control interno según modelo coso	38
2.5.1.	Ambiente de control.....	38
2.5.2.	Evaluación del riesgo.....	39
2.5.3.	Actividades de control.....	40
2.5.4.	Información y comunicación	41
2.5.5.	Supervisión.....	42
2.6.	Relación entre componentes y objetivos del coso.....	43

CAPITULO 3

	Conocimiento del negocio.....	44
3.1.	Aspectos generales	44
3.1.1.	Historia de la empresa	44
3.2.	Filosofía empresarial.....	45
3.2.1.	Misión y visión de la empresa	45
3.2.2.	Valores corporativos de la empresa.....	46
3.2.3.	Objetivos organizacionales	47
3.3.	Foda de la empresa	47

3.4.	Organigrama	49
3.5.	Análisis de la segmentación y posicionamiento en el mercado	50
3.5.1.	Características internas	51
3.5.2.	Productos ofertados al mercado	52
3.6.	Principales clientes	56
3.7.	Principales proveedores.....	57
3.8.	Departamentos de la empresa	58
3.9.	Descripción de los principales procesos de la empresa	63
3.9.1.	Proceso de ventas y cuentas por cobrar	63
3.9.2.	Proceso de compras y cuentas por pagar.....	70
3.9.3.	Proceso de tesorería	71
3.9.4.	Proceso de inventarios	73

CAPÍTULO 4

	Metodología.....	77
4.1.	Metodología de investigación.....	77
4.2.	Variables de investigación	77
4.3.	Fuentes de recopilación de información.....	77
4.4.	Unidad de investigación	78
4.5.	Herramientas de análisis.....	78

CAPÍTULO 5

Desarrollo del sistema de control interno según coso – proceso de inventarios	79
5.1. Objetivo del modelo de propuesta del sistema de control interno.....	79
5.2. Propuesta	79
5.2.1. Gestión de compras y valuación	79
5.2.2. Consumo de inventarios	89
5.2.3. Proceso de producción	98
5.2.4. Almacenamiento	107
5.2.5. Despachos, bajas y obsolescencia	115

CAPITULO 6

Conclusiones y recomendaciones	125
6.1. Conclusión	125
6.2. Recomendación	125
Bibliografía.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.1: Métodos De Evaluación Del Control Interno - Ejemplo De Método Descriptivo.....	30
Tabla N. 2: Métodos De Evaluación Del Control Interno - Ejemplo De Método De Cuestionario	32
Tabla N. 3: Análisis De Mercado - Segmentación De Ventas Por Productos.	50
3.7.1 Productos Ofertados Al Mercado	52
Tabla N. 4: Principales Clientes - Clasificación De Ventas Por Cliente	56
Tabla N. 5: Principales Proveedores - Clasificación De Proveedores Por Compra.....	57
Tabla N. 6: Gestión De Compra Y Valuación - Cuestionario De Coso - Ambiente De Control	79
Tabla N. 7: Gestión De Compra Y Valuación – Resultado De Evaluación Coso - Ambiente De Control	81
Tabla N. 8: Gestión De Compra Y Valuación – Cuestionario De Coso – Evaluación De Riesgo	81
Tabla N. 9: Gestión De Compra Y Valuación – Resultado De Evaluación De Coso – Evaluación De Riesgo	82
Tabla N.10: Gestión De Compra Y Valuación – Propuesta Coso – Actividades De Control	84
Tabla N.11: Gestión De Compra Y Valuación – Cuestionario De Coso – Información Y Comunicación	88
Tabla N.12: Gestión De Compra Y Valuación – Resultado De Evaluación De Coso – Información Y Comunicación	88
Tabla N.13: Gestión De Compra Y Valuación – Cuestionario De Coso – Supervisión.....	89

Tabla N.14: Gestión De Compra Y Valuación – Resultado De Evaluación De Coso – Supervisión.....	89
Tabla N.15: Consumo De Inventarios - Cuestionario De Coso - Ambiente De Control.....	89
Tabla N.16: Consumo De Inventarios – Resultado De Evaluación Coso - Ambiente De Control	91
Tabla N.17: Consumo De Inventarios – Cuestionario De Coso – Evaluación De Riesgo	91
Tabla N.18: Consumo De Inventarios – Resultado De Evaluación De Coso – Evaluación De Riesgo	91
Tabla N.19: Consumo De Inventarios – Propuesta Coso – Actividades De Control.....	94
Tabla N.20: Consumo De Inventarios – Cuestionario De Coso – Información Y Comunicación.....	96
Tabla N.21: Consumo De Inventarios – Resultado De Evaluación De Coso – Información Y Comunicación	97
Tabla N.22: Consumo De Inventarios – Cuestionario De Coso – Supervisión ..	97
Tabla N.23: Consumo De Inventarios – Resultado De Evaluación De Coso – Supervisión.....	98
Tabla N.24: Proceso De Producción - Cuestionario De Coso - Ambiente De Control.....	98
Tabla N.25: Proceso De Producción – Resultado De Evaluación Coso - Ambiente De Control	99
Tabla N.26: Proceso De Producción – Cuestionario De Coso – Evaluación De Riesgo	99
Tabla N.27: Proceso De Producción – Resultado De Evaluación De Coso – Evaluación De Riesgo	100
Tabla N.28: Proceso De Producción – Propuesta Coso – Actividades De Control	102

Tabla N.29: Proceso De Producción – Cuestionario De Coso – Información Y Comunicación.....	105
Tabla N.30: Proceso De Producción – Resultado De Evaluación De Coso – Información Y Comunicación	106
Tabla N.31: Proceso De Producción – Cuestionario De Coso – Supervisión ..	106
Tabla N.32: Proceso De Producción – Resultado De Evaluación De Coso – Supervisión.....	107
Tabla N.33: Almacenamiento - Cuestionario De Coso - Ambiente De Control	107
Tabla N.34: Almacenamiento – Resultado De Evaluación Coso - Ambiente De Control.....	108
Tabla N.35: Almacenamiento – Cuestionario De Coso – Evaluación De Riesgo	109
Tabla N.36: Almacenamiento – Resultado De Evaluación De Coso – Evaluación De Riesgo.....	109
Tabla N.37: Almacenamiento – Propuesta Coso – Actividades De Control.....	111
Tabla N.38: Almacenamiento – Cuestionario De Coso – Información Y Comunicación	113
Tabla N.39: Almacenamiento – Resultado De Evaluación De Coso – Información Y Comunicación	114
Tabla N.40: Almacenamiento – Cuestionario De Coso – Supervisión	114
Tabla N.41: Almacenamiento – Resultado De Evaluación De Coso – Supervisión.....	115
Tabla N.42: Despachos, Bajas Y Obsolescencia - Cuestionario De Coso - Ambiente De Control	115
Tabla N.43: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Resultado De Evaluación Coso - Ambiente De Control	116
Tabla N.44: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Cuestionario De Coso – Evaluación De Riesgo	117

Tabla N.45: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Resultado De Evaluación De Coso – Evaluación De Riesgo	117
Tabla N.46: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Propuesta Coso – Actividades De Control	120
Tabla N.47: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Cuestionario De Coso – Información Y Comunicación	123
Tabla N.48: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Resultado De Evaluación De Coso – Información Y Comunicación	124
Tabla N.49: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Cuestionario De Coso – Supervisión.....	124
Tabla N.50: Despachos, Bajas Y Obsolescencia – Resultado De Evaluación De Coso – Supervisión.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1: Métodos De Evaluación Del Control Interno - Ejemplo De Método Gráfico.....	31
Gráfico N. 2: Caso Irm - Origen Y Antecedentes - Evolución De Caso	35
Gráfico N. 3: Relación Entre Componentes Y Objetivos Del Caso - Cubo	43
Gráfico N. 4: Organigrama De Productos Tissue Del Ecuador S.A.	49
Gráfico N. 5: Análisis De Mercado - Porcentaje De Participación De Mercado - Papel Higiénico.....	51
Gráfico N. 6: Análisis De Mercado - Porcentaje De Participación De Mercado - Pañales	51
Gráfico N. 7: Productos Ofertados Al Mercado - Papel Higiénico.....	52
Gráfico N. 8: Productos Ofertados Al Mercado - Pañales	53
Gráfico N. 9: Productos Ofertados Al Mercado - Pañuelos Faciales	53
Gráfico N.10: Productos Ofertados Al Mercado - Servilletas.....	54
Gráfico N.11: Productos Ofertados Al Mercado - Toallas De Papel	54
Gráfico N.12: Productos Ofertados La Mercado - Toallas Húmedas	55
Gráfico N.13: Productos Ofertados Al Mercado - Toallas Femeninas	55
Gráfico N.14: Productos Ofertados Al Mercado - Papel Institucional	56

RESUMEN

Hoy en día, es de mucha importancia que las compañías mantengan un adecuado control interno para salvaguardar sus activos, y evitar que existan posibles fraudes que afecten a la organización, y más aún cuando se trata del área de inventarios, uno de los principales activos de una compañía industrial.

Debido a problemas de control interno a nivel internacional, se crea el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), patrocinando a la Comisión Treadway creada por cinco organizaciones, para estudiar los problemas y realizar un informe de marco integrado del Control Interno, el cual se convierte en un estándar para la implementación de controles internos en cualquier organización.

Productos Tissue del Ecuador S.A. es una compañía industrial dedicada a la producción y comercialización de productos tissue (papel suave), la cual mantiene un monto importante de inventarios almacenados, sin embargo sus controles no cuentan con una estructura que propone COSO, en el cual se evalúan los componentes más importantes de los controles internos, los cuales son: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Este estudio propone una estructura de controles internos para el área de inventarios, basado en la metodología que COSO establece en su marco integrado, explicado en el presente trabajo.

Palabras Claves: Metodología coso, activos, industria, inventarios, políticas y procedimientos, controles, riesgos.

ABSTRACT

Today, it is very important that companies maintain adequate internal control to safeguard their assets and avoid having fraud affecting the organization, and even more when it comes to the area of inventories, one of the main assets an industrial company.

Due to internal control issues on an international level, the Committee of Sponsoring Organizations (COSO) is created, sponsoring the Treadway Commission established by five organizations, to study the issues and make a report of integrated framework of internal control, which becomes a standard for implementing internal controls in any organization.

Productos Tissue del Ecuador S.A. is an industrial company dedicated to the production and selling of tissue products (soft paper), which maintains a large amount of stored inventories, however its controls do not have a structure proposed by COSO, in which the most important internal control components are evaluated, which are: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring.

This study proposes a structure of internal controls for the area of inventory based on the methodology that COSO set out in its integrated framework explained in this paper.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Mantener un control adecuado sobre los bienes que obtenemos destinados para la venta o para el patrimonio, es lo óptimo para cualquier compañía comercial o industrial, entidad o institución, y más aún si el negocio cuenta con una gran cantidad de mercancía. El área de inventarios es una de las más importantes de una compañía, ya que es el activo que se vende para luego convertirse en el principal objetivo de toda compañía: obtener utilidades y así poder ser rentable.

Según (Fonseca 2011), los controles para la salvaguarda de activos aseguran el adecuado uso de estos en la entidad, de manera que no se destinen a fines distintos al giro del negocio. Por lo general, los inventarios anuales o periódicos representan medio de protección de los recursos de la entidad, los mismos que funcionando de forma efectiva podrían detectar, por ejemplo: la sustracción de materias primas, materiales o productos terminados del almacén; la compra o venta de bienes en forma ficticia; el traslado de activos sin justificación y/o autorización apropiada.

Una compañía comercial o industrial que tenga aplicado un buen control interno dentro de esta área, es posible que pueda tomar excelentes decisiones financieras, debido a que este control es el que permite que nuestros estados financieros estén libres de errores o fraude. Productos Tissue del Ecuador S.A. cuenta con varios tipos de inventarios (Producto Terminado, Inventarios en Proceso, Materia Prima y Repuestos), los cuales están valorados en US\$10 millones y es por eso que es necesario contar con un excelente control interno, debido a los riesgos de robo, pago excesivo de almacenamiento, mal manejo de mermas de inventarios y el riesgo de no contar con el inventario necesario para realizar una venta (ventas perdidas).

Este tema investigativo va relacionado con la línea de investigación de la Carrera de Regulación y Control, y se relaciona directamente con el Objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir, que se refiere al Impulso de la transformación de la Matriz Productiva en el Ecuador, debido a que es una industria ecuatoriana de venta de Productos Tissue (Papeles Higiénicos, Servilletas, Toallas de Cocina, etc.), y para crecer en rentabilidad y generación de empleo, se necesita del control para optimizar los recursos de la producción necesaria de los inventarios.

1.2. Planteamiento del Problema

Para esta investigación se plantean las siguientes preguntas ¿Cómo puedo optimizar el gasto de almacenaje y logística, teniendo en cuenta mis costos de almacenamiento por producto, rotación y/o ventas?; ¿Cuál es la metodología o control que debo de considerar para tener en mis bodegas el inventario necesario, con el fin de evitar inventarios con lenta o sin rotación, o gasto excesivo de almacenamiento?; ¿Cómo puedo establecer una metodología o control que me permita evaluar las compras de repuestos, de tal forma que solo compre lo necesario, evitando gastos excesivos?; ¿Cómo puede tener un control eficaz sobre las mermas de inventarios?

Antes de presentar el problema, es necesario conocer que la empresa referente, a la cual se realizará este trabajo investigativo de titulación, es la compañía PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. La empresa se dedica a la fabricación, importación, distribución y comercialización de productos de papel suave (tissue), tales como papel higiénico, servilletas, toallas de cocina, toallas húmedas. La compañía fabrica e importa productos derivados de celulosa absorbente, tales como pañales y protectores femeninos. Las áreas y los procesos más importantes que la compañía maneja son las ventas (el cual mantiene un porcentaje total de participación del mercado nacional de aproximadamente 22%), las cuentas por cobrar y los inventarios (el monto aproximado de las ventas son US\$50M, las cuentas por cobrar aproximadamente US\$10M, y los inventarios US\$10M).

Dada la exposición de la importancia de dichas áreas y procesos, se han implementado controles que mitiguen riesgos de error o fraude en dichas áreas. Las situaciones problemáticas en la compañía son varias, considerando que dicha compañía no custodia sus productos terminados, sino que paga un gasto de almacenamiento y logística a un operador logístico (US\$130K mensuales), es el riesgo de que no se esté aplicando el método de valoración de inventario FIFO, ya que se detectan productos que tienen lenta rotación, o productos antiguos y caducados, y esto deriva en un posible alto gasto de almacenaje.

También otra situación problemática es la falta de control en la producción de Productos Terminados en relación con los inventarios necesarios o precisos a producir, ya que esto puede derivar a tener inventario de lenta rotación, y a pagar más almacenaje, o puedo tener ventas perdidas, en caso de no tener stock suficiente. Finalmente la compañía compra repuestos para sus maquinarias, en el cual la totalidad de sus inventarios de repuestos está valorada en US \$1,5 millones. Sin embargo, la gran mayoría de dichos repuestos están propensos a quedar obsoletos, debido a su no uso, es decir, se realizan compras innecesarias.

En cuanto al presente trabajo investigativo, y en relación con las áreas de investigación de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría definidas (Tributación y Control / Auditoría y Fraude), y considerando que la compañía no cuenta con una evaluación de control interno, basado en el COSO III, se cree conveniente realizar un trabajo metodológico que ayude a la compañía a utilizar esta investigación como herramienta que ayude a mitigar posibles riesgos que no se estén abarcando.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

El objetivo general del tema propuesto para la realización del trabajo investigativo de titulación, en el cual se propone la evaluación e implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, a los procesos de inventarios, aplicado a una industria, distribuidora y comercializadora de productos tissue, es identificar dentro de dichos procesos, puntos críticos que puedan afectar material y significativamente a la compañía.

Esto acompañado de soluciones integrales que puedan evitar dichos escenarios identificados, así como evitar también la incorrecta interpretación en los Estados Financieros ya sea por error y/o fraude.

1.3.2. Objetivo Específico

- Evaluar el control interno en el proceso de inventarios basado en los componentes de COSO, los cuales son: Entorno de Control, Evaluación de los Riesgos, las Actividades de Control, la Información y Comunicación y la Supervisión.
- Desarrollar un modelo de control interno basado en la metodología COSO, en el área de Inventarios.

1.4. Justificación

El desarrollo de un sistema de control interno basado en el modelo COSO en el área de inventarios es importante poder llevarlo a cabo ya que esto nos ayudará a obtener una eficiencia y eficacia en las actividades y operaciones desarrolladas en la compañía, confianza en los estados financieros, y un mayor control en la salvaguardia de activos.

Esta investigación es conveniente, ya que se puede demostrar que, al tener un adecuado sistema de control interno de inventarios, se puede llegar a reforzar y optimizar los recursos, actividades y procedimientos de las compañías, a fin de que se puede mitigar riesgos de error o fraude, y más aún en una compañía la cual cuenta con un área de inventarios con factores muy complejos, como el número de ítems en sus inventarios de Producto Terminado, Materia Prima y Repuestos (aprox. 2,500 ítems), el nivel de producción de la planta la cual opera las 24 horas del día, los diferentes tipos de costos de producción, y con un costo de producción que al año promedia los US\$30 millones, entre otros.

En el caso de este trabajo investigativo, la compañía a la cual está aplicado este trabajo, se beneficiará, debido a que se utilizará información real.

1.5. Hipótesis

Desarrollando una metodología de control interno basado en el modelo COSO, se puede mitigar los riesgos descritos anteriormente, como evitar los inventarios con lenta o sin rotación, gastos excesivos de almacenamiento, o ausencia de control sobre las mermas de inventario, así mismo como evaluar y crear una metodología o control interno que permita alcanzar una eficiencia de producción para conocer cuánto inventario necesariamente debo de tener en mis bodegas y así satisfacer la demanda de las ventas.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos teóricos del control interno

2.1.1. Definición del Control Interno

El control interno se puede entender como el conjunto de acciones, medidas o mecanismos, que la organización adopta en sus operaciones con el objetivo de salvaguardar sus activos y asegurar la razonabilidad de los estados financieros.

De acuerdo con (Estupiñan 2006), el control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

2.1.2. Objetivos del Control Interno

Del concepto analizado anteriormente, (Estupiñan 2006) menciona que se pueden definir los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

En estas categorías se abarcan los objetivos de una compañía, considerando sus metas de rentabilidad. También se relaciona con la elaboración de la información financiera para el análisis de todos los usuarios. Finalmente se incluye el acatamiento de las leyes vigentes que las compañías deberán cumplir.

2.1.3. Importancia del Control Interno

A partir de casos conocidos de fraudes, las compañías optan y necesitan un control interno ideado para satisfacer sus necesidades de coberturas de riesgo tanto de errores o fraudes, ya sea para un mejor manejo de recursos o para la salvaguarda de sus activos.

Dicho esto, es importante mencionar que un control interno eficiente y eficaz, puede proveer confianza hacia directivos y accionistas, en cuanto a la información que se manejan los procedimientos establecidos, de tal manera que dicha información financiera sea razonablemente acertada.

2.1.4. Estructura del Control Interno

Se puede definir como estructura del control interno a los elementos individuales que deberán ser cumplidos para el adecuado funcionamiento de todo el sistema de control interno, considerando que ante cualquier deficiencia de dichos elementos, evitaría la eficacia operativa de los controles establecidos.

Los elementos de esta estructura, incluyen los planes, programas, métodos y procesos que se aplican de acuerdo con lo establecido por la dirección de una compañía, para otorgar una seguridad razonable en relación con los controles internos implementados. Una estructura sólida del control interno, en donde se integran de forma eficaz y eficiente todos estos elementos, es de suma importancia para desarrollar una eficiencia en las operaciones y actividades de la compañía.

2.1.5. Ventajas del Control Interno

Los beneficios de tener un control interno establecido son innumerables, empezando con el más importante el cual es que garantiza que los procedimientos que ayuden a mitigar riesgos de errores o fraudes sean cumplidos. Sin embargo se pueden nombrar más ventajas como:

- Lograr las metas y objetivos que la compañía haya establecido.
- Alcanzar eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa.

- Mitigar los riesgos de error o fraude que se presentan en los distintos procesos de la compañía.
- Obtención de información financiera de forma oportuna y verídica.
- Salvaguarda y garantía del adecuado uso de los bienes o activos de la compañía.
- Asegurar el cumplimiento de los procesos o procedimientos establecidos.

2.1.6. Características del Control Interno

En todos los sistemas de controles internos, siempre deberán presentarse características que ayuden a alcanzar los objetivos del control interno. Según (del Toro Ríos, Fonteboa, Armada, & Santos 2005), el control interno posee las siguientes características:

- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo, y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

2.1.7. Clasificación del Control Interno

Al momento de clasificar los controles internos, se cuentan con dos, los cuales son los administrativos y los contables.

Control Interno Administrativo: Estos controles se relacionan con la eficiencia y eficacia en las operaciones establecidas por la entidad y no se limitan por estar relacionados exclusivamente con el plan de la organización, o los procedimientos implementados. Ej.:

- Implementación de Procedimientos para la elaboración de presupuestos en los departamentos.
- Procedimientos y Políticas para elaboración de reportes de desempeño.
- Políticas para el otorgamiento de crédito a los clientes

Control Interno Contable: Estos controles se relacionan con el plan de la organización y los registros con el objetivo de mostrar información financiera confiable y salvaguarda de activos. Ej.:

- Conteo Físico de Inventarios de la empresa para cotejarlo con la información registrada en los libros contables.
- Análisis de rendimientos financieros o inversiones realizadas
- Documentación sujeta a registrarse contablemente, cuente con numeración consecutiva.

2.2. Métodos de evaluación de control interno

Los métodos y técnicas de evaluación de control interno, son utilizados por las organizaciones con el objetivo de encontrar una base que permita mantenerlo actualizado y aplicable para los procesos internos de la compañía.

Según explica (Santillana 2015), existen 3 métodos de evaluación de control interno:

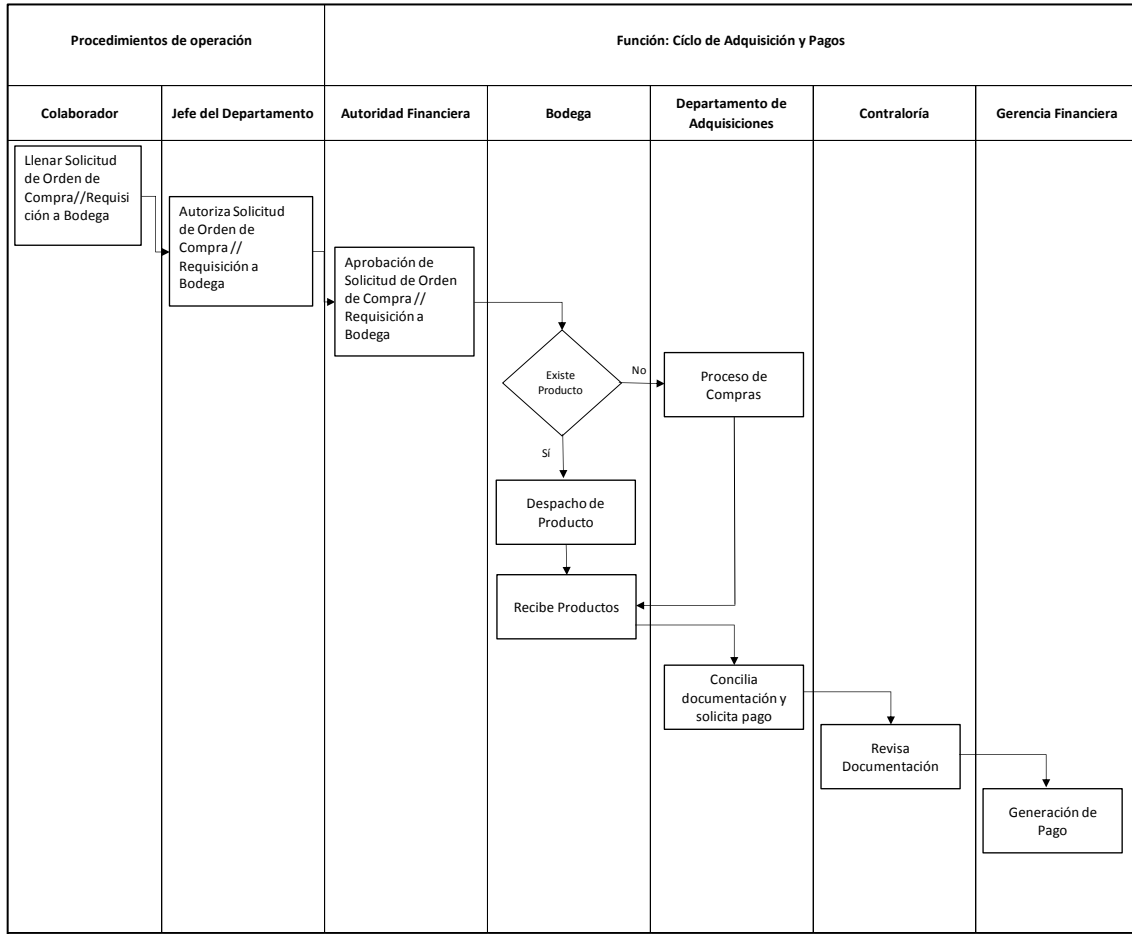
- Método Descriptivo: Este metodo consiste en la descripción de las actividades y procedimientos, en un sentido procesal, que el personal desarrolla en las funciones, haciendo referencia a los sistemas administrativos y de operación, los registros contables y archivos que intervienen. Esta descripción deberá hacerse de tal forma que siga el flujo normal de las operaciones en todas las áreas, evitando la evaluación de forma aislada o con subjetividad. Se deberá tener en cuenta la operación en el área o donde se inicia, y su impacto en el área donde concluye el proceso. Ej.:

Tabla N.1: Métodos de evaluación del control interno - Ejemplo de método descriptivo

Procedimientos de operación		Función: Crédito y Cobranzas Procedimiento: Recaudadores, Recepción y entrega de cobros	
Número	Área de Trabajo	Descripción Actividad	Pruebas de Cumplimiento.
1	Asistente de Cobranzas	En base a los cobros del día, se prepara un reporte de cobranzas para cada recaudador.	
2		Entrega de Reporte a Recaudador, para gestiones de cobranza de facturas que constan en el reporte	
3	Recaudador	Procede a la gestión de cobro. Registra en reporte las cobranzas que recibió por las facturas. En caso de no recibir pago, se deberá mencionar el motivo.	
4		Al finalizar el día, el recaudador entrega en caja, los valores entregados por concepto de cobro de facturas, junto con el reporte de cobranzas.	
5	Caja	Recibe el efectivo cobrado con el reporte de cobranzas firmado, el cual deberá ser cuadrado. Se procede con la firma de entregado por parte del recaudador, y recibido por parte de Caja.	

- Método Gráfico: En este método, el flujo de las operaciones a través de los cargos en donde se encuentran establecidos los controles para su ejecución, se los contempla por medio de cuadros o gráficas. Mediante este método se permite detectar con mayor facilidad los riesgos o debilidades de control. Ej.:

Gráfico N. 1: Métodos de evaluación del control interno - Ejemplo de método gráfico



Método de Cuestionario: Con este método, se emplean cuestionarios en el que se incluyen preguntas respecto a de qué manera se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones, y quien es el responsable de dichas actividades o funciones inherentes. Este cuestionario se lo realiza de tal manera que las respuestas afirmativas, indiquen la existencia de una adecuada acción de control, mientras que las negativas señalan debilidades de control o riesgos no mitigados en el sistema establecido. Ej.:

Tabla N. 2: Métodos de evaluación del control interno - Ejemplo de método de cuestionario

Cuestionario de Control Interno	Proceso de Caja y Bancos			
	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1. ¿La gerencia general autoriza todas las aperturas de cuentas de cheques?				
2. ¿La empresa cuenta con un fondo de caja chica?				
3. ¿Son las personas responsables de la Caja, independientes al personal recaudador?				
4. ¿La responsabilidad de la caja es de una sola persona?				
5. ¿Se realizan cortes periódicos de Caja por las personas encargadas de la custodia?				
6. ¿Se establece un límite sobre los fondos en efectivo que debe tener la persona custodia de la caja?				
7. ¿Los desembolsos de Caja Chica son respaldados por comprobantes de egreso?				
8. ¿Los pagos individuales desde Caja, están sujetos a una cantidad de límite de pago máximo?				

2.3. Riesgos de control

Un riesgo se define como el conjunto de probabilidades de peligro en una actividad determinada, en el que ocasione incidentes con consecuencias o impactos que pueden ser estimados.

En este trabajo de investigación se procederá con la detección de las diferentes categorías de riesgos, las cuales son:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de Control
- Riesgo de Detección

Riesgo Inherente:

El riesgo inherente es la sensibilidad o susceptibilidad de que los estados financieros contengan errores o anomalías significativas, previo a la evaluación de la efectividad de los sistemas de control.

Riesgo de Control:

El riesgo de Control se lo define como el riesgo de que se presenten errores o irregularidades significativas, y que estos no hayan podido ser detectados o evitados por los sistemas de controles implementados en las distintas áreas de la compañía.

Riesgo de Detección:

El riesgo de detección es la posibilidad de la existencia de un error material, que no ha sido posible ser detectado por los sistemas de controles internos de la compañía, y que a su vez no fuera detectado por la aplicación de pruebas o evaluaciones del control interno.

2.4. COSO IRM

2.4.1. Origen y Antecedentes

Debido a las prácticas y políticas de financiación de campañas corporativas cuestionables y corruptas en los años 70, la Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) y el Congreso estadounidense promulgaron reformas a la ley de financiación de campañas. En el año 1977 se aprobó la Ley de Prácticas Corruptas (FCPA), que criminalizaba el soborno transnacional y requería a las compañías que

implementaran programas de controles internos. A causa de dicha ley, por medio de una iniciativa del sector privado de cinco (5) organizaciones profesionales en los Estados Unidos, se funda en 1985 la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta (conocida como la Comisión Treadway), para analizar, inspeccionar y realizar recomendaciones sobre los reportes financieros corporativos fraudulentos. Las cinco asociaciones que fundaron la Comisión Treadway son: La Asociación Americana de Contabilidad (AAA, por sus siglas en inglés), el Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados (AICPA, por sus siglas en inglés), la Asociación de Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI, por sus siglas en inglés), el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), y la Asociación Nacional de Contadores (ANA, por sus siglas en inglés).

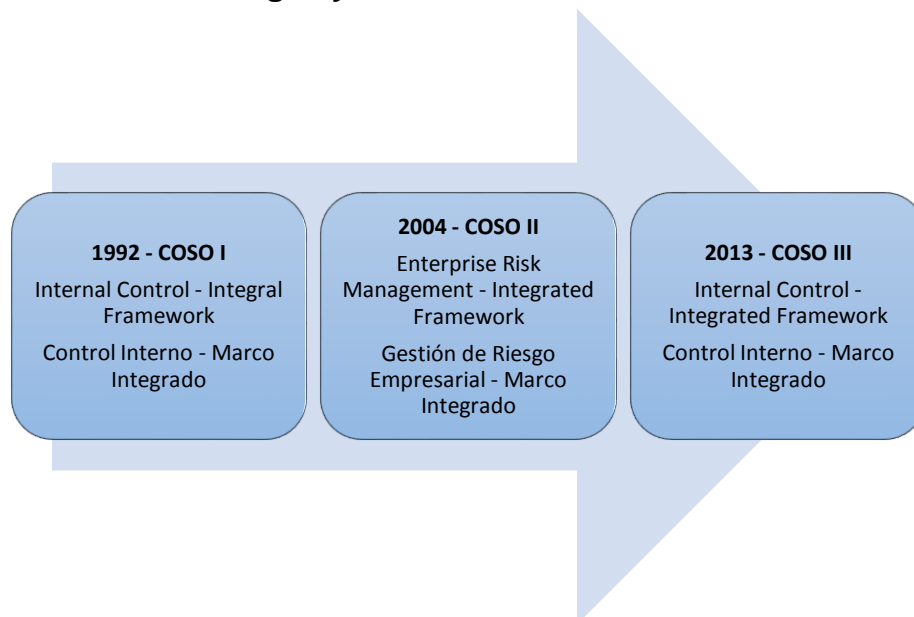
La Comisión Treadway estudiaba el sistema de presentación de informes financieros entre los años 1985 a 1987 y se emitió un informe de conclusiones y recomendaciones en octubre de 1987, llamado Informe de la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta. Como resultado de este informe, se conformó el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO, por sus siglas en inglés), para patrocinar a la Comisión Treadway. Este comité es totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan, e incluye dentro de sus filas, representantes del sector industrial, contadores públicos, firmas de inversión, y la Bolsa de Valores de Nueva York. COSO delegó a una importante firma de auditores, Coopers & Lybrand, para que estudie los problemas y se realice un informe sobre el Marco Integrado del Control Interno. En septiembre de 1992, el Comité publicó el Informe del Marco Conceptual Integrado de Control Interno (Internal Control – Intergrated Framework o COSO I), el cual se convirtió en un estándar para la implementación de controles internos en cualquier organización.

En septiembre del 2004, por motivo de una serie de escándalos corporativos que provocaron daños económicos significativos a varias compañías, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), elabora un estudio y marco conceptual sobre la Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management Framework – ERM o COSO II). En este marco se amplía el concepto de control interno y se considera a la

ERM como un proceso realizado en conjunto por los directores, gerencias y personal en general, con el fin de identificar eventos o riesgos potenciales que podrían afectar a las compañías, y mitigar dichos riesgos dentro de niveles aceptables. Con este nuevo enfoque no se intenta sustituir el marco de control interno, sino que lo incorpora y lo amplía, permitiendo mejorar el control interno y la gestión de los riesgos.

Considerando que las industrias o empresas evolucionan a través del tiempo, y que esto da paso a nuevos avances tecnológicos, el Comité se pronuncia y actualiza en mayo del 2013 la versión del marco integrado del COSO I (que sería COSO III), en el que permite que las empresas desarrollen y adquieran sistemas de controles internos efectivos que permitan dar apertura a los cambios constantes, los cumplimientos de las empresas, a mitigar los riesgos identificados a un nivel aceptable, e integrar o apoyar la toma de decisiones del gobierno corporativo. Con este nuevo marco integrado, se dan las herramientas para una mejor cobertura de los riesgos en los que las organizaciones enfrentan constantemente.

Gráfico N. 2: COSO IRM - Origen y antecedentes - Evolución de COSO



2.4.2. Definición de COSO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO, por sus siglas en inglés), es una organización, producto de una iniciativa voluntaria del sector privado, cuyo objetivo y misión es darle una mejora a la calidad de la información financiera, con el uso de la ética en los negocios, aplicación y mejoras en los controles internos, y el gobierno corporativo.

2.4.3. Importancia de modelo COSO

Teniendo en consideración que se han presentado dos informes (COSO I, II y III), se procederá con la definición de la importancia por cada informe:

Importancia de COSO I y III:

Este informe expone la necesidad que la dirección de las entidades y el resto de la organización entienda la importancia de la implementación de un control interno, en cuanto a la relación que tiene sobre los objetivos y resultados de la gestión empresarial. También se trata de conceder a la auditoría un rol fundamental, especialmente a la consideración de controles como un proceso integrado a las actividades operativas de la empresa.

Importancia de COSO II:

En este informe se proporciona un enfoque más profundo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo corporativo. Como se mencionó anteriormente, este nuevo enfoque no sustituye el marco teórico de COSO I, sino que lo complementa.

2.4.4. Definición de Control Interno según COSO

Según el marco integrado del COSO, se refiere al Control Interno como un proceso, implementado por la junta directiva de la entidad, su administración, y otro personal, diseñado para proveer una seguridad razonable en relación con el cumplimiento de objetivos relacionados a las operaciones, informe y cumplimiento.

La definición refleja ciertos conceptos fundamentales, los cuales son:

- Está orientado al cumplimiento de objetivos en una o más categorías de operaciones, informe y cumplimiento.
- Es un proceso continuo de tareas y actividades en curso, los cuales son medios para un fin, no un fin en sí mismo.
- Es efectuado por personas – no precisamente se trata de manuales, procedimientos y políticas, sino acerca de las personas y las acciones que ellos toman en cada nivel de la organización para afectar al control interno.
- Es capaz de proporcionar seguridad razonable - no seguridad absoluta -, a la alta administración y junta de directores de las entidades.
- Se adapta a la estructura de la entidad – es flexible en su aplicación para toda una entidad, subsidiaria, división, unidad de operación o ciclo de negocio.

2.4.5. Definición de Objetivos del modelo COSO

De acuerdo con el marco integrado, COSO establece tres categorías de objetivos, los cuales permiten a las organizaciones a concentrarse en los diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos de Operación:** Estos objetivos corresponden a la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño operativo y financiero, y la salvaguardia de los activos contra pérdidas.
- **Objetivos de Informe:** Estos objetivos se refieren a la información financiera y no financiera interna y externa, y podría abarcar confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otras condiciones según lo establecido por reguladores, organismos emisores de estándares reconocidos, o políticas de la entidad.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Estos objetivos se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones las cuales la entidad está sujeta.

2.5. Componentes del control interno según modelo COSO

Según el Modelo COSO III (2013), se expone que el Control Interno consiste de cinco componentes integrados, los cuales son:

- Ambiente de Control
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión

2.5.1. Ambiente de Control

El ambiente de control es un conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen la base para llevar a cabo el control interno dentro de la compañía. El directorio y las altas gerencias establecen los parámetros desde el mando en relación a la importancia del control interno, incluyendo las normas de conducta que se esperan dentro de la organización. La administración es la encargada de reforzar las expectativas de dichas normas en los distintos niveles dentro de la compañía.

El ambiente de control comprende de los valores éticos e integridad de la organización, los parámetros que permiten a los directores llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión, la estructura organizacional con sus autoridades asignadas y responsabilidades, el proceso de captación, desarrollo y retención de individuos competentes, y la rigurosidad en torno a las medidas de desempeño, incentivos y recompensas para impulsar la rendición de cuentas con el fin de evaluar los resultados. El resultado del entorno de control influye y tiene un impacto profundo en el sistema general del control interno en la organización.

Los principios que establece el Marco Integrado, en cuanto al ambiente de control son los siguientes:

- La organización demuestra un compromiso con los valores de ética e integridad.
- La junta directiva demuestra independencia de la administración de la compañía, y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.
- La administración establece, con la supervisión de la junta directiva, estructuras, líneas de comunicación, y establecimiento de autoridades apropiadas y responsabilidades que vayan alineadas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La organización demuestra compromiso para captar, desarrollar, y retener personas competentes que se encuentren alineadas con sus objetivos.
- La organización cuenta con personas que cumplan con sus responsabilidades de control interno alineadas al cumplimiento de objetivos.

2.5.2. Evaluación del Riesgo

Se debe tener en consideración que todas las entidades se enfrentan con una variedad de riesgos, ya sean por factores internos o externos. Un riesgo es definido como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera negativa el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La evaluación del riesgo involucra un proceso dinámico y constante para la identificación y evaluación de riesgos. Los riesgos de cumplimiento de objetivos de la entidad son considerados para establecer niveles de tolerancia frente al riesgo. Así que, la evaluación de los riesgos forma la base para determinar cómo los riesgos deberán ser administrados.

Una condición para la evaluación de los riesgos, es el establecimiento de objetivos, relacionado con los diferentes niveles de la compañía. La administración deberá especificar los objetivos dentro de las categorías relacionadas con las operaciones, informes y cumplimiento, para que, con claridad suficiente, poder identificar y analizar los riesgos de dichos objetivos.

La administración también considera la conveniencia de los objetivos de la entidad. La evaluación de riesgo también requiere que la administración considere el impacto de

posibles cambios en el entorno externo y dentro del propio negocio que podrían hacer del control interno, algo inefectivo.

Los principios de la evaluación de los riesgos son:

- La organización define los objetivos con claridad suficiente para que pueda ser posible la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.
- La organización identifica los riesgos relacionados con el cumplimiento de objetivos y analiza los riesgos como base para determinar cómo los riesgos deberán ser administrados.
- La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el cumplimiento de objetivos.
- La organización identifica y evalúa cambios que podrían significativamente impactar el sistema de control interno.

2.5.3. Actividades de Control

Las actividades de control son las acciones establecidas mediante políticas y procedimientos que ayudan a garantizar a la directiva de la administración que los riesgos en relación con el cumplimiento de objetivos sean mitigados. Las actividades de control son desarrolladas en todos los niveles de la compañía, en diversas etapas dentro de los procesos del negocio, y sobre el ambiente de la tecnología.

Dentro de estas actividades podrían estar los controles preventivos o detectivos y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales o automatizadas como por ejemplo, autorizaciones y aprobaciones, verificaciones, conciliaciones, etc. La segregación de funciones se construye principalmente en la selección y desarrollo de las actividades de control. Cuando la segregación de funciones no es factible, la gerencia puede seleccionar y desarrollar actividades de control alternativas.

Los principios de las actividades de Control, según el Marco Integrado son las siguientes:

- La organización escoge y desarrolla las actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos a niveles aceptables.
- La organización escoge y desarrolla actividades generales de control a través de la tecnología para soportar el cumplimiento de los objetivos.
- La organización implementa actividades de control por medio de políticas que establezcan lo que se espera y procedimientos que pongan en acción dichas políticas.

2.5.4. Información y Comunicación

La información es necesaria para la entidad, para llevar a cabo las responsabilidades del control interno, en función de ayudar con el cumplimiento de sus objetivos. La administración obtiene o genera y usa información de relevancia y de calidad desde fuentes internas o externas para ayudar al funcionamiento de los otros componentes del control interno.

La comunicación es el proceso continuo y repetitivo de proveer, compartir y obtener información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información es difundida en toda la organización, en el cual fluye horizontal y verticalmente en toda la entidad. Esto permite al personal de la compañía recibir un claro mensaje desde la alta directiva, que las responsabilidades de control deben ser tomadas muy en serio.

La comunicación externa tiene un doble objetivo: esta permite comunicación entrante de información externa relevante, y esta provee información a partes externas en respuesta a requerimientos y expectativas.

Los principios con respecto al componente de la información y comunicación son:

- La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos.

- La organización internamente comunica información, incluyendo los objetivos y las responsabilidades del control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización se comunica con terceras partes, con respecto a asuntos que afectan al funcionamiento del control interno.

2.5.5. Supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes, o la combinación de ambas dos, son usadas para cerciorarse si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluyendo los controles que se efectúan a los principios de cada componente, estén presentes y funcionando.

Las evaluaciones continuas, integradas en los procesos del negocio en los diferentes niveles de la entidad, proveen de información oportuna. Las evaluaciones independientes, realizadas periódicamente, variarán en su alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de los riesgos, efectividad de las evaluaciones continuas, y otras consideraciones que la administración podría agregar.

Los hallazgos o resultados son evaluados con criterios establecidos por reguladores, normativas de organismos reconocidos y la administración o junta directiva, y las deficiencias son comunicadas a la administración y a la junta directiva según sea apropiado.

Los principios de las actividades de monitoreo son los siguientes:

- La organización escoge, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o independientes, para cerciorarse si los componentes del control interno están presentes y funcionando.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno en una manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y la junta de directores, según sea apropiado.

2.6. Relación entre componentes y objetivos del coso

Existe una relación directa entre los objetivos que presenta COSO, los cuales son los que las compañías se esfuerzan por cumplir, los componentes, los cuales representan lo que las organizaciones requieren para alcanzar esos objetivos, y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, estructura jurídicas, entre otros). Esta relación puede representarse en la forma de un cubo, como se muestra a continuación:

Gráfico N. 3: Relación entre componentes y objetivos del COSO - Cubo



- Las tres categorías de objetivos según COSO – Operaciones, Informe y Cumplimiento – son representados por columnas.
- Los cinco componentes del COSO están representados en las filas.
- La estructura organizacional de la entidad está representada en el lado de tercera dimensión.

CAPITULO 3

CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

3.1. Aspectos generales

3.1.1. Historia de la Empresa

Productos Tissue del Ecuador S.A. es una filial de la multinacional CMPC de procedencia chilena que fabrica, importa y comercializa productos de higiene personal. La empresa cuenta con un abanico amplio de productos, como papeles higiénicos, servilletas, toallas de cocina, pañuelos faciales, pañales para bebés, toallas húmedas y toallas femeninas.

CMPC es un grupo chileno constituida en 1920, la cual es una de las empresas líderes de Latinoamérica en la producción y comercialización de productos forestales, celulosa, papeles y productos tissue, las cuales constituyen sus 4 líneas de negocio, que son CMPC Celulosa, CMPC Forestal, CMPC Papeles y CMPC Tissue.. La compañía comercializa sus productos en más de 45 países y tiene alrededor de 30,000 clientes.

CMPC Tissue es la filial que produce y comercializa papel higiénico, toallas de papel, servilletas, papel facial, pañales para niños y adultos, y toallas femeninas. Estos productos se comercializan bajo marcas propias las cuales son ELITE, en las categorías de papel higiénico y toallas de papel, BABYSEC, para las categorías de pañales para bebés, y LADYSOFT, para la categoría de toallas femenina. Esta filial se encuentra en 8 países a nivel Latinoamérica (Chile, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay). En el 2015, la filial contó con una ganancia antes intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) de US\$223 millones y se estimaron 610,000 toneladas en ventas de productos tissue.

CMPC Tissue se encuentra entre los más importantes mercados en América Latina. En el negocio de higiene personal y de hogar, CMPC Tissue es el líder en Argentina, Chile, Uruguay y cuenta con una fuerte segmentación de mercado en Perú. En Febrero del 2006, CMPC ingresa a México, y a Diciembre del 2007 CMPC ingresa a Colombia,

primero mediante al negocio de la industria de pañales. Todas estas inversiones que se han realizado en mencionados países, ha situado a la empresa en la actualidad como el octavo productor mundial de papeles Tissue y segundo productor de pañales en América Latina.

En el año 2003, por medio de exportaciones a la compañía Favorita, CMPC Tissue introduce su marca ELITE en el Ecuador. En el 2007, al ver un incremento considerable en las ventas de dicha marca, CMPC decide abrir oficinas en Quito y Guayaquil. Para el 2009, se exportan las maquinarias para instalar la planta Protisa Ecuador. Esta planta procesa tres líneas de producción, el cual son rollos para fabricar papel higiénico y toallas de cocina, otra de Servilletas y la restante para pañales de bebe. En el 2011, Protisa Ecuador amplía su portafolio de productos, importando toallas femeninas, toallas húmedas y protectores diarios. Actualmente los productos mencionados ya se encuentran en los principales puntos de ventas en el país, con una tendencia ascendente de crecimiento en cuando a ventas.

3.2. FILOSOFIA EMPRESARIAL

3.2.1. Misión y Visión de la Empresa

Misión

Fabricamos y comercializamos variedad de productos Tissue y sanitarios con la mejor relación precio y calidad para satisfacer al consumidor ecuatoriano y desarrollar negocios rentables para nuestros clientes, garantizando la utilización eficiente de recurso y activos a través de equipos comprometidos con la seguridad, rentabilidad y crecimiento sustentable de la compañía, enmarcados en un clima laboral de excelencia, asegurando el cumplimiento de políticas y procedimientos corporativos.

Visión

Al 2018 estar entre las dos empresas líderes de mercado en los negocios de higiénicos, servilletas y pañales de bebe, y ser reconocidos como 1 de las 5 mejores empresas para trabajar en el ecuador.

3.2.2. Valores Corporativos de la Empresa

Según CMPC, se menciona los siguientes valores corporativos:

Respeto por las personas: Respetamos a todas las personas con quienes interactuamos, como seres humanos sujetos de dignidad. En todas nuestras operaciones valoramos el buen trato, la franqueza, la lealtad, la confianza y la buena fe. Además cuidamos la integridad y la salud de las personas.

Cuidado del Medioambiente: Adherimos al desarrollo sustentable, promoviendo el cuidado del medioambiente y de los recursos naturales para no afectar a las próximas generaciones. Estamos comprometidos con el medioambiente.

Cumplimiento estricto por las normas legales: Respetamos las regulaciones legales que rigen nuestras actividades. Todos los directivos, ejecutivos y directores estamos comprometidos en el cumplimiento estricto de la legislación vigente en todos los aspectos involucrados en el desarrollo de nuestros negocios.

Lealtad al Competir: Valoramos la libre competencia como esencia de la economía de mercado ya que favorece el desarrollo de más y mejores productos y servicios, a menor precio para los consumidores.

Consideración por las necesidades de los vecinos: Construimos una relación de colaboración y confianza con nuestros vecinos con el fin de maximizar los beneficios sociales de nuestras operaciones. Tenemos una actitud atenta y abierta, identificando las necesidades de nuestros vecinos y posibilidades de colaboración.

3.2.3. Objetivos Organizacionales

- Ofrecer productos de calidad y altamente competitivos a un precio asequible.
- Crear oportunidades de empleo para los medianos y pequeños negocios con la comercialización de nuestros productos.
- Estar entre las cinco mejores empresas reconocidas para un buen lugar de trabajo.
- Desarrollar el potencial de destrezas y talentos de los trabajadores

3.3. FODA DE LA EMPRESA

Fortalezas

- Productos Tissue del Ecuador fabrica productos con los más altos estándares de calidad.
- Los productos de la compañía mantienen precios competitivos, de manera que puedan enfrentarse a grandes compañías como Kimberly Clark, Familia, y Otello
- La empresa, al ser una filial de un fabricante de una de las marcas de Papel Higiénico más reconocidas, a nivel latinoamericano, cuenta con el respaldo de dicha marca, la cual es competitiva y muy bien posicionada en el extranjero.

Oportunidades

- El Ecuador cuenta con una población cada vez más consciente que al momento de comprar un producto, se prefiere un producto ahorrativo y economizador.
- Es posible comenzar una campaña de fidelización para con las marcas que maneja la compañía, en relación con los consumidores.

Debilidades

- El portafolio de marcas que maneja la compañía son relativamente nuevas, en comparación con las marcas ya establecidas en el mercado local (Flor, Familia, Scott, Nosotras, etc.)

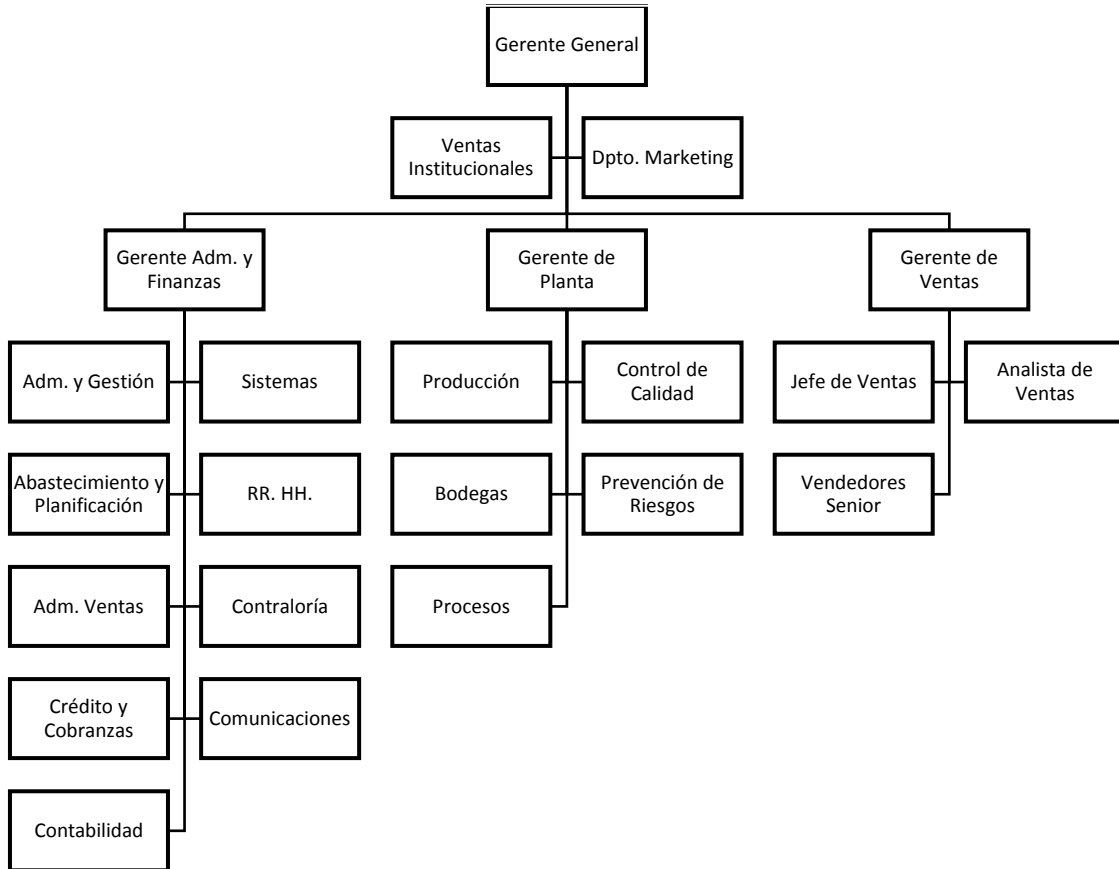
- Existe poca inversión en cuanto a realizar actividades de apoyo o mercadeo, en comparación con las competencias establecidas en el mercado.
- Existe la necesidad de implementar e instalar nuevas maquinarias, con el fin de satisfacer de mejor manera la demanda local, y equiparar los niveles productivos con las competencias más cercanas.

Amenazas

- La empresa, al no contar con el dominio del segmento del mercado local, puede sufrir un impacto, en cuanto a las decisiones que tome el competidor dominante, en relación con desarrollo de productos con conceptos novedosos, aplicación de recursos tecnológicos para mejora de productos.
- La población ecuatoriana, a raíz de la crisis petrolera ha sufrido una disminución de su poder adquisitivo, que se traduce en un ambiente poco favorable para el comercio.

3.4. Organigrama

Gráfico N. 4: Organigrama de Productos Tissue del Ecuador S.A.



3.5. Análisis de la segmentación y posicionamiento en el mercado

Las ventas de Productos Tissue del Ecuador se encuentran segmentadas de la siguiente manera:

Tabla N. 3: Análisis de mercado - Segmentación de ventas por productos.

Familia	%
Papel Higienico	69%
Pañales	15%
Institucional	6%
Servilletas	5%
Toalla Femenina	2%
Toalla De Cocina	1%
Pañuelos Faciales	1%
Protectores Diarios, Toallas Húmedas y Dispensadores	1%
Total	100%

La segmentación de mercado está dada por niveles de precio y calidad. En la sección del mercado de papeles higiénicos (69% de las ventas totales de Productos Tissue del Ecuador), el mercado se encuentra segmentado por productos altos, valores medios y económicos. Así mismo, en la sección de pañales (15% de las ventas totales de la compañía), se encuentra segmentado por categorías numeradas en cuanto al nivel de absorción y comodidad. Se expondrán los posicionamientos en el mercado de los productos, los cuales son los más importantes en las ventas de la compañía (Papel Higiénico y Pañales):

Gráfico N. 5: Análisis de mercado - Porcentaje de participación de mercado - Papel Higiénico



Gráfico N. 6: Análisis de mercado - Porcentaje de participación de mercado - Pañales

3.5.1. Características internas



3.5.2. Productos ofertados al mercado

Papeles Higiénicos:

- ELITE Clásico Manzanilla
- ELITE Ultra Perfumado
- ELITE Duo
- ELITE Premium
- ELITE Extra
- ELITE Institucionales
- Marcas Propias

Gráfico N. 7: Productos ofertados al mercado - Papel Higiénico



Pañales:

- BABYSEC Premium
- BABYSEC Clásico
- BABYSEC Ultra

- BABYSEC Plus

Gráfico N. 8: Productos ofertados al mercado - Pañales



Pañuelos Faciales:

- ELITE Pañuelos Antivirales
- ELITE Pañuelos Aloe Vera
- ELITE Pañuelos Compacto Aroma
- ELITE Pañuelos Boutique Diseño Cubo

Gráfico N. 9: Productos ofertados al mercado - Pañuelos faciales



Servilletas

- ELITE Económica
- ELITE Coctel
- ELITE Tradicional

- ELITE Premium
- ELITE Institucionales
- Marca Propia

Gráfico N.10: Productos ofertados al mercado - Servilletas



Toallas de Cocina

- ELITE Premium
- ELITE Económicas
- ELITE Ultra
- Marca Propia

Gráfico N.11: Productos ofertados al mercado - Toallas de Papel



Toallas Húmedas

- BABYSEC Premium
- BABYSEC Ultra

Gráfico N.12: Productos ofertados la mercado - Toallas Húmedas



Toallas Femeninas:

- LADYSOFT Normal con Alas
- LADYSOFT Delgada con Alas
- LADYSOFT Natural con Alas
- LADYSOFT Nocturna con Alas
- LADYSOFT Protectores Diarios Clásico

Gráfico N.13: Productos ofertados al mercado - Toallas Femeninas



Institucionales:

- Papel Higiénico
- Toallas de Papel
- Dispensadores
- Toallas Dobladas

Gráfico N.14: Productos ofertados al mercado - Papel Institucional



3.6. Principales clientes

La empresa cuenta con tres tipos de clientes, que son:

- Distribuidores Masivos
- Supermercados / Hipermercados
- Farmacias/Droguerías

Dado estas clasificaciones, se pueden mencionar los principales clientes por tipo y porcentajes relacionados con la totalidad de las ventas de la compañía, las cuales para el año 2015, fueron de aproximadamente US\$ 50 millones:

Tabla N. 4: Principales clientes - Clasificación de ventas por cliente

No.	Grupo de Clientes	Tipo de Cliente	% Part.
1	CORPORACION FAVORITA C.A.	Super/Hipermercados	25%
2	MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ	Distr. Prod. Masivos	13%
3	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS	Super/Hipermercados	7%
4	FELMOVA S.A	Distr. Prod. Masivos	5%
5	MEGA SANTAMARIA S.A	Super/Hipermercados	4%
6	ECONOFARM S.A.	Farmacias/Droguerías	3%
7	DEVIES CORP S.A.	Distr. Prod. Masivos	3%
8	CORPORACION EL ROSADO S.A.	Super/Hipermercados	3%
9	COMERCIALIZADORA VALENCIA EBAN	Distr. Prod. Masivos	3%
10	NICOLALDE NAVARRETE NAPOLEON	Distr. Prod. Masivos	3%

3.7. Principales proveedores

En vista que Productos Tissue del Ecuador S.A. necesita abastecerse de materia prima para fabricar sus productos terminados para comercializarlos, entre los proveedores más importantes son sus abastecedores de insumos y materiales, así mismo como las importaciones de productos terminados para su comercialización. A continuación un detalle de los proveedores más importantes:

Tabla N. 5: Principales proveedores - Clasificación de proveedores por compra

Expresado en Miles de Dólares

No.	Nombre de Proveedor	Tipo	País	Concepto	US\$	%
1	CMPC TISSUE S.A	Internacional	Chile	Compras de Jumbos de PH y Producto Terminado	7.506	15%
2	PROTISA COLOMBIA S.A.	Internacional	Colombia	Compra de Jumbos de PH y Producto Terminado	6.577	13%
3	CELLMARK ASIA PTE. LTD.	Internacional	Singapur	Compra de Rodelas para Servilletas y Jumbos PH	3.659	7%
4	INDUSTRIAL PAPELERA ECUATORIANA S.A	Local	Ecuador	Compra de Jumbos de PH	3.004	6%
5	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A.	Internacional	Peru	Compra de Jumbos de PH y Producto Terminado	2.367	5%
6	FLEXIPLAST S A	Local	Ecuador	Compra de Film (empaquete) y Fundas	2.153	4%
7	LOGIRAN S A	Local	Ecuador	Gasto de Arrendamiento de Centro de Distribución y Logística de Productos Terminados	2.037	4%
8	PLASTIEMPAQUES S A	Local	Ecuador	Compra de Film (empaquete) y Fundas	2.022	4%
9	TRANSPORTES SANCHEZ POLO DEL ECUADO	Local	Ecuador	Gasto de Flete para Importaciones	997	2%
10	FITESA PERU SAC	Internacional	Peru	Compra de tela para pañales	818	2%
11	PESUTIC S A	Local	Ecuador	Arriendo de Bodegas de Cia	803	2%
12	PAPELERA NACIONAL S A	Local	Ecuador	Compra de Cartón para canutos	796	2%

13	GP CELLULOSE INTERNATIONAL MARKETIN	Internacional	Uruguay	Compra de Celulosa (Absorbente) para pañales	794	2%
----	---	---------------	---------	--	-----	----

3.8. Departamentos de la empresa

Gerencia General: Es el representante legal de la compañía. Es designado por la alta directiva del holding CMPC Tissue.

Funciones principales:

- Establece los objetivos estratégicos y comerciales de Protisa Ecuador, dentro de los lineamientos y políticas de CMPC.
- Define y aprueba de los presupuestos a nivel general de la compañía.
- Define las políticas y procedimientos generales de toda la compañía.
- Presentación ante el directorio del Holding CMPC Tissue los resultados financieros de la filial.
- Alineamiento constante con las gerencias administrativas, ventas y planta.

Gerencia Administración y Finanzas: Consta como apoderado especial de la compañía. Realiza las distintas planificaciones para una eficiente y eficaz administración de los recursos financieros y físicos que mantiene la compañía para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Funciones principales:

- Responder ante la Gerencia General por la administración de los recursos financieros de la compañía.
- Presentación oportuna de estados financieros ante Gerencia General y Holding CMPC Tissue.

- Elaboración de informes de gestión para ser presentados al Gerente General y Holding CMPC Tissue.
- Supervisar la ejecución de las actividades administrativas de las personas que mantiene bajo su cargo, para garantizar el normal desarrollo de las operaciones de la compañía.

Gerencia de Planta: Es el encargado de los procesos de fabricación de los productos terminados dentro de la planta que mantiene Productos Tissue del Ecuador.

Funciones principales:

- Responsabilidad sobre el funcionamiento y operatividad de todas las líneas de producción, incluido las personas a cargo de dichas líneas.
- Optimización y planificación de los recursos productivos (materia prima) para la fabricación eficaz y eficiente de productos terminados.
- Supervisión del sistema de calidad de la planta, con el fin de que los productos fabricados sean aptos para la venta sin defecto alguno.
- Presentación de índices de productividad a Gerencia General.

Gerencia de Ventas: Es la persona encargada de gestionar a la fuerza de ventas para lograr que se cumpla el presupuesto de ventas, definido por la Gerencia General.

Funciones principales:

- Dirección y planificación del equipo de ventas para que se cumplan cada uno de sus objetivos.
- Establecimiento y control de las metas de ventas definidas a los vendedores.
- Definición y Aprobación de descuentos y acuerdos comerciales con todos los clientes que tiene la compañía.

- Velar por el cumplimiento mensual del presupuesto de ventas.

Departamento de Marketing: Este departamento es el encargado de gestionar cambios o proyectos de innovación de los productos de la compañía, y realización de actividades o campañas necesarias para dar a conocer estos productos a los clientes en general.

Funciones principales:

- Informar a Gerencia General las investigaciones que se realizan de posibles agentes que afecten a los productos de la compañía en cuanto a evoluciones o tendencias dentro del mercado.
- Realizar estudios de mercado en el que se evalúen los segmentos del mercado, y los competidores en general y directos de la compañía.
- Elaboración de campañas de impulsación y comunicación de nuevos productos que lance la compañía a los consumidores o clientes.
- Adquisición de Material Publicitario para la realización de las campañas y promociones.

Departamento de Abastecimiento y Planificación: Departamento encargado de las importaciones de materia prima, productos terminados, la logística de los mismos, y las compras en general a proveedores. También es la encargada de la planificación de la producción.

Funciones principales:

- Planificación de las compras de materias primas, insumos y productos terminados importados.
- Planificación de la logística de las importaciones realizadas por la compañía.
- Realizar la planificación semanal de la producción, en función a la estimación del departamento de ventas y administración ventas.

Departamento de Administración Ventas: Departamento encargado de la logística de la venta de los productos terminados a nivel nacional, mediante los pedidos que se reciben.

Funciones principales:

- Planificación de los transportes para el despacho de las ventas de los productos terminados.
- Recepción de pedidos de los clientes y facturación.
- Recepción y registro de los productos terminados que ingresan al Centro de Distribución, ya sea desde producción, o productos importados.

Departamento de Recursos Humanos: Departamento encargado de la administración del personal contratado que labora en la compañía.

Funciones principales:

- Elaboración de Roles de Pago, Cálculo de Provisiones, Pagos al Seguro Social.
- Implementación de actividades de trabajo social en pro del bienestar del empleado.
- Evaluación de desempeño a los empleados de toda la compañía.

Departamento de Contabilidad: Departamento encargado del registro oportuno de las operaciones de la compañía y la elaboración de los estados financieros.

Funciones principales:

- Elaboración de los estados financieros para ser presentados a la Gerencia Administrativa.

- Elaboración de las declaraciones mensuales al SRI, y pago de impuestos en general.

Departamento de Contraloría: Es el departamento encargado de controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la compañía, con el objetivo de que la información registrada se encuentre razonable y libre de error o fraude.

Funciones principales:

- Planificación mensual de toma física de inventarios de Producto Terminado, Materia Prima y Repuestos.
- Visita a Clientes para confirmación de saldos por cobrar.
- Custodio de los contratos celebrados de la compañía a nivel general.
- Elaboración de informes para evaluar el cumplimiento de los procedimientos y políticas implementadas en la compañía.

Departamento de Crédito y Cobranzas: Es el departamento encargado de gestionar las cobranzas de los clientes.

Funciones principales:

- Creación de Clientes en el Sistema, en base a información proporcionada.
- Evaluación y asignación de líneas de crédito en base a historial crediticio del cliente.
- Presentación a Gerencia General de la antigüedad de la cartera, clientes impagos, clientes siniestrados, etc

3.9. Descripción de los principales procesos de la empresa

3.9.1. Proceso de ventas y cuentas por cobrar

PROCESO DE VENTAS

1. Cliente realiza solicitud de pedido al vendedor por las cantidades y descripciones de productos que desea comprar.
2. Vendedor recibe solicitud y elabora orden de pedido por las cantidades y descripciones solicitadas, para el caso de las cadenas de autoservicios como Corporación Favorita, Corporación El Rosado y Almacenes Tía, el pedido es colocado directamente por el cliente en la página web de su Cía.(va al punto 4).
3. Una vez elaborado el pedido es enviado por el vendedor vía mail a Asistente Administración Ventas utilizando el formato establecido para orden de pedido.
4. Asistente Administración Ventas, recibe el pedido enviado por los vendedores, para el caso de las cadenas de autoservicios ingresan diariamente a la página web de la Cía. y descarga el pedido colocado por el cliente.
5. Asistente Administración Venta verifica la solicitud de pedido enviada por el vendedor o cliente, en caso de los autoservicios se verifica las condiciones de precio (Supermaxi, Tía, El Rosado) confirmando que no existan diferencias de precio, y en caso de existir se comunica a Gerencia Comercial y Gerencia General para su debido rechazo o aprobación mediante correo, en el caso de Supermaxi se confirma el plazo de crédito detallado en la orden de compra.
6. Asistente Administración Ventas revisa la condición del cliente con el informe semanal de cartera enviado por Jefe de Crédito y Cobranzas, de igual manera el cliente quedara bloqueado para entrega en el sistema
7. Asistente Administración Ventas al ingresar el pedido confirma la condición del crédito del cliente respecto a deuda vencida o falta de cupo, sino presenta inconvenientes va al punto 8 caso contrario solicita vía mail liberación de bloqueo a Crédito y Cobranzas.

8. Crédito y Cobranzas recibe comunicación de Administración Ventas para gestionar desbloqueo del cliente en los siguientes casos de acuerdo a los niveles de aprobación establecidos:
 - Deuda vencida = o > a US\$50,000 y sobregiro de hasta 10% del cupo: Aprueba Coordinadora de Crédito y Cobranzas.
 - Deuda vencida >US\$50,000 y <US\$100,000 y sobregiro de hasta 20% del cupo: Aprueba Gerencia Administrativa.
 - Deuda vencida >US\$100,000 y sobregiro > al 20% del cupo: Aprueba Gerencia General
9. Si los niveles autorizados aprueban el desbloqueo se procede a liberar el crédito al cliente, caso contrario se rechaza el desbloqueo y se procede de acuerdo a la política para el tratamiento de los pedidos no procesados; se informa vía mail a Asistente Administración Ventas.
10. Si el crédito es liberado, se procede a crear la entrega caso contrario se rechaza el pedido y queda como pedido pendiente hasta que Crédito y Cobranzas libere al cliente.
11. Asistente Administración Ventas confirma en el sistema SAP si existe en stock las cantidades solicitadas, en caso de que no haya stock suficiente se informa al vendedor para que se comunique con el cliente y de aviso que lo que requiere no hay en stock.
12. Asistente Administración Ventas procede a realizar la planificación del transporte para la orden de pedido solicitada, tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - M3 a ocupar
 - Lugar, Fecha y horario de entrega
 - Costo del transporte
 - Requisito del cliente (Ej.: horario de descarga).
13. Esta coordinación es realizada en base a los tarifarios de fletes aprobados, y transportistas autorizados, luego se imprimen automáticamente los documentos de picking y se procede a la entrega de documentos a RANSA.
14. Coordinador Administración Ventas gestiona la reunión para la planificación de la logística de despacho y traslado de los productos (próximos a facturar) Esta

reunión se la llevará a cabo de lunes a viernes a las 17:00 en oficinas de RANSA, donde participa el supervisor de bodega de RANSA y da informe a Coordinador Administración Venta.

15. Asistente Administración Ventas emiten el cronograma de despacho que se realizara al siguiente día, e informa vía mail a todos los involucrados. RANSA se encarga de notificar el cronograma a garita
16. Supervisor de Bodega (RANSA) realiza coordinación para que se efectúe el cumplimiento de los despachos programados al siguiente día. Esta coordinación la efectúa aplicando la política de despachos de productos terminados.
17. Supervisor de Bodega (RANSA) realiza el picking de cada una de los despachos programados en el cronograma. Y deja listo en andenes de carga los productos que van a ser despachados al siguiente día.
18. Supervisor de Bodega (RANSA) validan el picking con el chofer para asegurarse que la mercadería que se va a embarcar sea la misma cantidad y descripción.
19. De acuerdo al cronograma de planificación de cargas, Ransa informa a Administración ventas la hora de carga de cada camión, y Asistente Administración Ventas procede con el cambio de status "Registro" a "Inicio de Carga".
20. Una vez validado el picking el chofer de transportista procede a verificar su carga en el camión; firma guía de remisión de RANSA aceptando la conformidad de los productos embarcados.
21. Asistente Administración Venta recibe del Supervisor de Bodega RANSA el picking ya listo en el camión; si existen diferencias procede a corregirlas en la entrega ; caso contrario cambia el status del documento transporte a "Fin de Carga" y "Expedición" se realiza la guía de remisión y la factura en SAP automáticamente, se procede con su respectiva impresión (asignación de folio) , y procede a revisar si la factura electrónica ya fue aprobada por el SRI y si se encuentra en el portal de facturación electrónica, para luego ser enviada al cliente con el chofer del transportista que lleva la carga, de igual manera facturas y guías de remisión son enviadas automáticamente por parte del SRI a cada cliente mediante correo electrónico

22. Guardia de garita principal revisa la documentación (factura y guía de remisión) y verifica que el despacho se encuentre dentro del cronograma establecido, adicional verifica que las puertas estén bien cerradas y con sus respectivos precintos de seguridad con los indicado en la guía de remisión de RANSA, si no existe novedad alguna permite la salida del camión y registra hora de salida en el cronograma de despachos, caso contrario impide la salida del camión lo direcciona nuevamente a las bodegas e informa a Supervisor de Bodegas/Jefe Administración Ventas.
23. Asistente Administración Ventas una vez que el camión ha salido; procede a cambiar el status al documento de transporte a “Inicio Transporte”; y a la vez crea el gasto de transporte (provisión).
24. Asistente Administración Ventas se encarga de comunicarse con cada cliente para poder reportar las novedades de cada despacho.
25. Una vez culminado el proceso de canje, regresa la factura por parte del transportista con sus firmas y sellos correspondientes, Coordinadora de Administración Ventas procede con confirmación de entregas en SAP, dando autorización a regularizaciones y pagos a transportistas, una vez recibida la autorización Asistente Administración Ventas elabora la proforma de gastos de transporte.

PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR

Control Semanal de Cartera

1. Analista de Crédito y Cobranzas el primer día hábil de la semana extrae del sistema SAP la información de la cartera y emite el reporte semanal, realiza el análisis de deuda vencida, de suspensiones y de cupos por cliente y agrega las observaciones al reporte.
2. Una vez revisado se envía la información a Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia Comercial, Ejecutivos de ventas y Administración ventas para su respectiva gestión.

Gestión de Cobros

1. El Coordinador/Analista de Crédito y Cobranzas se comunica con vendedores y clientes para gestionar el cobro de los valores vencidos y evitar suspensiones de despachos.
2. Envía resúmenes a clientes del estado actual de su cuenta.
3. Envía los reportes semanales de cartera a los vendedores el primer día hábil de la semana.
4. Una vez realizada la gestión de cobros, los cheque son enviados por los vendedores al Dpto. de Crédito y Cobranzas.

Cheques recibidos por clientes

1. El cliente entrega al vendedor los cheques y retenciones si corresponde.
2. Los cheques recibidos deben estar emitidos de acuerdo a la ley vigente de la Superintendencia de Bancos.
3. Los cheques deben ser obligatoriamente de la cuenta propia del cliente al que se le factura y no de cuentas de terceros.
4. El vendedor emite el recibo de cobro, detallando factura cancelada, número, banco, importe y fecha del cheque y el importe de la retención.
5. Envía al Dpto. de Crédito y Cobranzas los cheques posfechados, documentos de retención y el recibo de cobro, en caso de haber depositado el cheque debe enviar la papeleta de depósito.
6. Los Cheques son ingresados en un reporte, para posteriormente entregarlos al Tesorero para el envío al depósito.
7. El Tesorero una vez revisados los cheques recibidos, procede al ingreso de la cobranza en sistema SAP.
8. Ingresa al módulo Cheques posfechados informa los datos del cheque en el cliente que cancela la deuda y asocia el cheque con la factura cancelada.
9. En la cuenta del cliente queda registrado el cheque pendiente de hacerse efectivo.
10. Este estado se evidencia en el reporte semanal de cartera.

Transferencias a cuentas bancarias de la empresa

1. Analista de Crédito y Cobranzas recibe en algunos casos el aviso de transferencia del cliente y lo chequea en la página del banco.
2. Diariamente el asistente verifica si hubieron ingresos en el banco por transferencias recibidas de clientes y solicita al vendedor información sobre el pago (factura cancelada y retenciones).
3. Una vez chequeada la información, se imprime el extracto bancario, se informa al Tesorero quien posteriormente realiza el registro en el sistema SAP.

Deposito en ventanilla por el cliente

1. El cliente puede realizar depósitos con valores en efectivo.
2. Luego de realizado el depósito, el cliente debe informar al Analista de Crédito y Cobranzas vía correo electrónico, el número de la papeleta de depósito indicando la sucursal del banco en donde lo efectuó, detallar las facturas canceladas y el importe de las mismas e informar el importe de la retención si corresponde.
3. Una vez verificado estos datos, se imprime el extracto bancario, se informa al Tesorero quien posteriormente realiza el registro en el sistema SAP. Si el cliente supera los cinco días de atraso se procede a suspensión de despachos de mercaderías.

Gestión y efectivizar cheques

1. Una vez registrado el depósito en el sistema, el Analista de Crédito y Cobranzas procede a compensar el ingreso del Cheque, actualiza la información del reporte de cartera y lo distribuye a las gerencias de la compañía.
2. En caso de que el cheque haya sido rechazado, el asistente de cobranzas hace el reclamo al cliente y lo ingresa como cheque protestado reflejando en la cartera del cliente.

Sobregiros de cupo de créditos

1. El sistema bloquea automáticamente los pedidos que generan sobregiros, esto afecta únicamente a la deuda total y no a la línea de crédito, las autorizaciones de

estos pedidos se dan de la siguiente manera; Coordinadora de Crédito y Cobranzas hasta un excedente del 10% de la línea, Gerencia de Administración y Finanzas hasta un 20% y sobre este serán aprobados por el Gerente General.

2. La Coordinadora de Crédito y Cobranzas es el encargado en realizar las modificaciones de cupos en el sistema SAP.

Suspensión de despacho

1. Se suspenderá despachos a clientes que tengan cartera vencida mayor a 5 días.
2. La suspensión de despachos a clientes es de manera automática en el sistema SAP, la cual se levanta cuando el cliente haya cancelado la deuda, se aplican excepciones con la aprobación de la Gerencia Administrativa Financiera.

Reclamo a la Aseguradora

1. Si el cliente tiene cartera vencida hasta un máximo de 59 días se deberá informar al seguro y se podrá solicitar una prórroga por el tiempo que el cliente haya requerido para cancelar la deuda.
2. Si el seguro acepta la solicitud de prórroga para cobro de valores vencidos, la Coordinadora de Crédito y Cobranzas elabora y envía el detalle de la cartera del cliente que se encuentra vencida en los pagos, y se comunica con vendedores y clientes para gestionar el cobro de los valores vencidos.
3. Si el seguro no acepta prórroga y se agotaron todas las gestiones de cobro con el cliente, se siniestra la cuenta.
4. La Coordinadora de Crédito y Cobranzas elabora y envía el detalle de la cartera del cliente y documentos que solicite el seguro.
5. Coordinadora de Crédito y Cobranzas hace el seguimiento de las gestiones de cobro por parte del seguro según el listado de las cuentas siniestradas del reporte de cartera.
6. El seguro emite la liquidación del cliente siniestrado y comunica el valor que será reconocido por parte de la aseguradora. Estos valores demoran por parte del Seguro Continental al menos un año calendario en ser reembolsados.

7. Coordinadora de Crédito y Cobranzas quita el cupo otorgado y bloquea al cliente siniestrado en el sistema Dobra para que no se pueda facturar.

3.9.2. Proceso de Compras y Cuentas por Pagar

1. Las unidades usuarias deben requerir los bienes mediante una Solicitud de Pedido en el sistema SAP la que se debe informarse vía mail al área de Compras.
2. El asistente de Compra gestiona la información solicitada por el Sistema SAP, para la creación del proveedor, en caso que no esté creado.
3. El proceso de evaluación de las ofertas debe hacerse con 2 cotizaciones de proveedores.
4. El departamento de Compras gestiona la Solicitud de Pedido a través de una Orden de Compra.
5. La formalización de adquisiciones de bienes y servicios deberá realizarse mediante los documentos: Orden de Compra, HAS (Hoja de Aceptación de Servicio) y Factura de Compra y/o Servicios.
6. Todas las Órdenes de Compra serán aprobadas, rechazadas o modificadas por el Gerente General, Gerente de Planta o Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Ventas y Jefes asignados a través de la estrategia de liberación.
7. Los suministros de bienes, materias primas y productos terminados son recibidos por el área de bodega y los servicios por los Jefes de las áreas usuarias. En todos los casos debe haber una Orden de Compra y el proveedor deberá entregar una guía de remisión si es un producto o un informe de servicio.
8. En caso de compras de insumos, materia prima y productos terminados, el encargado de bodega de acuerdo a lo coordinado, verifica la Orden de Compra del SAP que corresponden a las entregas de mercadería que le han programado para el día. Si los materiales están correctos, se recibe la mercadería y comunica al Asistente de Compras que se realizó la recepción.
9. El asistente de Compras recibe la factura del proveedor y verifica que sea igual al ingreso de los materiales de la Orden de Compra en SAP. Se procede con el

ingreso de las facturas al sistema y se entrega las facturas, Órdenes de Compra y guías de remisión a Contabilidad.

3.9.3. Proceso de Tesorería

Programación de pagos semanales

1. Tesorería todos los días jueves realiza el reporte de programación de pagos nacionales y del exterior en el cubo financiero de proveedores según las facturas que se encuentren en vencimiento y próximas a vencer posterior a dos días a la fecha en el cual se está realizando la programación de pagos.
2. Tesorería debe verificar que en el reporte de la programación de pagos se detalle nombre de proveedor, # de factura, fecha de vencimiento, orden de compra, valor de factura, valor retenido y valor a pagar.
3. Para el caso de facturas por importación estas deben encontrarse en estado liquidado para la debida programación de pagos (proceso realizado por el área de compras).
4. Tesorería envía el listado de pagos programados para que sea revisado y aprobado por el Gerente de Administración y Finanzas.
5. Tesorería procede a sustentar la programación de pagos aprobado con las respectivas facturas físicas y órdenes de compra si aplicare.
6. Los pagos a proveedores se realizan por transferencia bancaria
7. Tesorería genera la propuesta de pago en el sistema SAP y es entregado al contador para su elaboración.
8. El Contador elabora la propuesta de pago en el sistema SAP el cual va generar el documento de compensación masiva.
9. Tesorería procede a generar archivo TXT para la carga en el banco.
10. Para extraer el archivo TXT del sistema SAP se selecciona la fecha y banco al cual se va a debitar el pago y se marca todo el listado de proveedores que aparecen, se coloca un nombre de archivo, se selecciona la carpeta a la cual se va a guardar el documento y finalmente se pulsa la tecla exportar, el cual una vez realizado aparece una ventana con el mensaje Proceso Completado.

11. Una vez que se extrae el archivo TXT del sistema SAP, este sale con un nombre de archivo de la siguiente manera: letra de abecedario, año, mes y día que se genera dicho documento por ejemplo(F20110526), en el cual consta código de bancos, número de cuenta bancaria, identificación de proveedor y valor a pagar.
12. Contador envía el archivo TXT extraído del sistema SAP a Tesorería, para la carga de pagos al sistema de Cash Management en el banco habilitado.

Pagos por anticipos a proveedores

1. El departamento de Tesorería todos los días lunes realiza los pagos por anticipos a proveedores nacionales y/o extranjeros mediante solicitud de pago para anticipo recibida por el departamento de Abastecimiento y Planificación de Operaciones el cual debe estar debidamente aprobada por la Gerencia de Administración y Finanzas.
2. Tesorería contabiliza la solicitud de pago en el módulo Propuesta de Pago de Egreso asignando el proveedor y la cuenta del banco a debitarse ya sea mediante cheque o transferencia.

Pagos de nómina de empleados

1. El Asistente de Recursos Humanos envía con un día de anticipación al departamento contable toda la información de pagos de nómina, ya sea para anticipos, préstamos y/o liquidaciones de haberes de empleados.
2. El Asistente de Recursos Humanos registra en el sistema DOBRA en el módulo de Empleados el pago de nómina aprobado por el Jefe de Recursos Humanos.
3. Tesorería realiza todos los días viernes los pagos de nómina de empleados ya sea mediante transferencia bancaria o cheques.

Emisión y contabilización del pago mediante cheques

1. Tesorería emite y contabiliza cheques en el módulo de Acreedores – Comprobante de egreso los pagos por servicios básicos y municipales que se realizan contra factura.
2. Los pagos por facturas de luz, agua, teléfono, internet, patentes, contribuciones, se realizan ente los días lunes, miércoles y viernes fuera de la programación de pagos, por tratarse de proveedores de necesidad básica.
3. Tesorería emite y contabiliza cheque por reposición de caja chica en el módulo de Caja Bancos – Transferencia, a nombre del mensajero de la compañía, el cual es aprobado mediante reporte de fondo a rendir de caja chica firmada y aprobada por el Gerente Administración y Finanzas y Gerente General.
4. Tesorería emite y contabiliza cheques en el módulo de Acreedores – Comprobante de Egreso a los proveedores nacionales que no poseen cuenta bancaria.
5. Tesorería emite y contabiliza cheques en el módulo de Empleados para préstamos.
6. Tesorería imprime y firma la elaboración del comprobante de egreso de cada uno de los cheques emitidos y los sustenta con los debidos documentos de soporte y cheques girados.

3.9.4. Proceso de inventarios

1. Mediante el inventario contable, el PCA (Planificador de Control de Abastecimiento) planifica el abastecimiento y la producción a través de la generación de las órdenes de fabricación.
2. El PCA verifica diariamente los consumos y el stock de insumos en el sistema. Procede a realizar la Solicitud de Pedido para los ítems que no tengan el stock suficiente requerido por el plan de Producción y la política de inventarios.
3. El Departamento de Compras enviará la programación diaria de recepción con la finalidad de que la Bodega deje con tiempo el espacio necesario para la ubicación del material que está por llegar y pueda ejecutar una recepción ordenada.

4. Bodegueros Montacarguistas reciben y almacenan los materiales de acuerdo al procedimiento de recepción, cumpliendo con la política de ordenamiento de bodega.
5. En el momento que el proveedor está efectuando la entrega del insumo o repuesto al bodeguero, se debe revisar en conjunto los productos y cantidades, controlando que sean las mismas que indica la Guía de remisión, de acuerdo con la Orden de Compra emitida con anterioridad.
6. Se informa al Departamento de Calidad, para que se ejecute el procedimiento de recepción y verificar que se cumple con todas las especificaciones técnicas requeridas.
7. Si se cumplen las especificaciones, el Departamento de Calidad Libera el insumo para que sea Almacenado en su respectiva bodega, caso contrario se lo Rechaza y se procede a generar una Comunicación de rechazo por mala calidad.
8. El producto rechazado es almacenado dentro de la bodega en el área de productos no conformes o rechazados con su respectivo registro contable en el sistema.
9. Compras coordina la gestión de retiro y reemplazo del producto por parte del proveedor, o en caso contrario se lo dará de baja físicamente y se realizará nota de crédito al proveedor por las cantidades rechazadas. Los insumos que no son retirados son destruidos al final de cada mes y dados de baja en el sistema mediante "Acta de destrucción de Insumos" aprobados por la Gerencia de Planta.
10. Bodegueros Montacarguistas despachan el producto para abastecer a las líneas de acuerdo al programa de producción y procedimiento de abastecimiento.
11. La Bodega para abastecer de insumos a la Producción deberá de realizar el movimiento directamente en el sistema SAP cargando estos insumos de acuerdo a la orden en la línea de producción que los solicita.
12. En el caso que haya devolución de insumos, se debe realizar la toma de inventario de pie de máquina y se realiza el documento de devolución respectiva.
13. Con la información generada en la solicitud de insumos, los Bodegueros de recepción alimentan el reporte de movimientos diarios de inventario en Excel, que deberá coincidir con la información ingresada en el sistema. Se debe verificar el inventario físico para que este coincida con el kardex

14. Una vez que toda la información este ingresada en el sistema en su correspondiente orden de fabricación, la Abastecedora SAP se encargará de realizar la conciliación entre los consumos teóricos vs los consumos reales. En caso que no coincidan el rango aceptable se debe controlar con bodega que no existan diferencias de inventario, errores de específicos de consumo en la receta o desvíos de consumo en proceso.
15. Cada vez que se termina una Orden de Fabricación, el Bodeguero Montacarguista junto a operadores proceden a realizar un inventario de pie de máquina detallando los materiales que no han sido consumidos. Estos deben ser registrados en el sistema como devolución. Con esta información PCA cierra las órdenes de fabricación.
16. Una vez que el producto embalado haya sido colocado en el área de retiro de la producción, los Bodegueros Montacarguistas proceden a retirarlo.
17. El producto retirado durante el turno de Producción es trasladado en su totalidad hacia la esclusa, salvo el caso de las siguientes excepciones:
18. Cuando la producción presente alguna observación por parte del Dpto. de Calidad, el cual debe regularizarse al siguiente turno de la entrega.
19. Cuando la producción no se encuentre apta para su comercialización por falta de algún insumo (ej.: etiquetas o fundas secundarias), el cual debe ser regularizado durante de la semana de producción.
20. Para realizar a tiempo la entrega del producto terminado a RANSA a través de la esclusa, es necesario al final de cada turno que Producción cierre sus operaciones 20 minutos antes esto es 14:h40;22:h40;06:h40. En ese momento el Supervisor de Producción se reúne con el Bodeguero encargado y concilian las cantidades de pallets entregados; para luego realizar el correspondiente INFORME DE PRODUCCION donde deben de constar las firmas de ambas partes, luego de esto el supervisor ingresa la producción al sistema SAP.
21. El producto terminado se almacena en la esclusa para ser entregado a RANSA en los horarios mencionados y solo al término de cada turno se lo entregará 10 min antes en un proceso de conciliación entre ambas partes, en donde se verifica que

el producto está correctamente paletizado y que las cantidades sean las que indica el informe de entrega.

22. Los bodegueros realizan la entrega del producto terminado utilizando el formato “Informe de entrega a RANSA” en el cual registran la siguiente información:

- Fecha
- Turno
- Bodeguero responsable
- Código del producto
- Cantidad en bultos y pallets

23. Si el producto no presenta ninguna observación los bodegueros de PROTISA y RANSA firman el documento y lo sellan como muestra de conformidad de la entrega en ese momento pasan al punto 25, caso contrario los pallets con observaciones no son recibidos y son rechazados en ese momento dentro de la esclusa por parte de RANSA.

24. Los pallets rechazados deben permanecer dentro de la esclusa para que Producción los arregle, y sean reportados en la siguiente entrega y/o turno.

25. Una vez cerrado el turno los bodegueros deben entregar al Asistente de Bodega el Informe de Producción y el Informe de entrega a Ransa para realizar la respectiva transferencia en el sistema SAP.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

4.1. Metodología de investigación

La metodología de investigación a utilizar en este trabajo de titulación es cualitativa en el cual se busca realizar desarrollar un sistema de control interno basado en el modelo COSO aplicado a una industria, distribuidora y comercializadora de productos tissue.

4.2. Variables de investigación

Dentro de las variables en nuestra investigación tenemos:

- Los stocks y niveles de inventarios de la compañía objeto del estudio
- Rotaciones de inventarios de la compañía
- Procedimientos y Políticas de la compañía en relación al área de producción y abastecimiento de inventarios.
- Metodología de Sistema de Control Interno COSO

4.3. Fuentes de recopilación de información

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaran los marcos teóricos que COSO establece para un desarrollo adecuado de sistema de control interno.

También se utilizará información real de los procesos actuales y procedimientos de los inventarios de la compañía.

Indagaciones y comentarios de funcionarios a cargo de los procesos relacionados con el área de inventarios.

4.4. Unidad de investigación

La presente investigación se centra en los sistemas de control interno que mantiene la compañía en el área de inventarios, que comprenden:

- Abastecimiento de inventarios.
- Almacenamiento y despacho de Inventarios.
- Procesos de producción de Inventarios.
- Controles aplicados en el área de inventarios.

El periodo de evaluación corresponde al año 2016 de los procesos de inventarios de la compañía Productos Tissue del Ecuador S.A.

4.5. Herramientas de análisis

Se realizó el análisis teórico de las definiciones del Control Interno y las definiciones, enfoques y componentes de la metodología COSO.

En relación a la información de la organización utilizaremos los siguientes recursos:

- Quiebres de Inventarios
- Reportes de rotación de inventarios
- Programación de producción
- Programación de compras de inventarios
- Reporte de mermas de inventarios

CAPÍTULO 5

DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO – PROCESO DE INVENTARIOS

5.1. OBJETIVO DEL MODELO DE PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Objetivo de esta modelo de propuesta es formular e implementar un modelo de control interno para el proceso de inventarios, en el que intervienen los procedimientos más importantes como son la gestión de compras, los consumos de inventarios, los procesos de producción, el almacenamiento y los despachos, bajas y obsolescencia en PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A. a fin de que dichos procesos se lleven a cabo con eficiencia y eficacia, para así poder emitir información financiera confiable y razonable; y alcanzar el cumplimiento de leyes y reglamentos vigentes en la entidad y la sociedad, en base a los componentes contemplados en el marco teórico de COSO.

Para ejecutar la implementación del sistema de control interno en el proceso de inventarios de PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A., es necesario conocer y comprender su situación actual; de esta forma conocer sus puntos críticos y falencias, para poder estructurar un sistema de control interno eficaz que se adapte de mejor manera a las necesidades de la organización.

5.2. PROPUESTA

5.2.1. Gestión de compras y valuación

Tabla N. 6: Gestión de compra y valuación - Cuestionario de COSO - Ambiente de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	

1.	Integridad y Valores Éticos	¿La empresa cuenta con un código o valores de ética?	X			
		¿La empresa cuenta con un manual o código de conducta?	X			
		¿La empresa evalúa la adherencia constante a sus códigos de conducta?	X			
2.	Independencia y Supervisión del Sistema de Control Interno	¿La Junta Directiva establece las responsabilidades de supervisión de la dirección?	X			
		¿La Junta Directiva define y evalúa periódicamente las habilidades y experiencias de sus miembros?	X			
¿La Junta Directiva es independiente de la Administración, en cuanto a sus objetivos y toma de decisiones?		X				
¿La Junta Directiva conserva la responsabilidad de la supervisión y conducción del control interno de la Administración?		X				
3.	Estructura Organizativa	¿Existe en la empresa una estructura organizativa definida?	X			
		¿La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte de la entidad?	X			
		¿Cuenta la empresa con un manual formalizado de funciones?		X		
		¿La Administración delega autoridades y definen responsabilidades?	X			
4.	Competencia del Personal y Evaluación de desempeño	¿Se establecen políticas y prácticas que reflejen expectativas de competencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos?	X			
		¿Existe un departamento encargado de la evaluación de las competencias de la organización?	X			
		¿Existen procesos de selección, inducción, plan de desarrollo y capacitación?	X			
5.	Establecimiento de responsabilidades del personal a nivel de Control Interno	¿La empresa establece programa de incentivos en beneficio de obtener desempeños esperados en relación con el cumplimiento de objetivos?	X			
		¿La Administración y Junta Directiva evalúa constantemente el desempeño de las responsabilidades del control interno?	X			

Tabla N. 7: Gestión de compra y valuación – Resultado de Evaluación COSO - Ambiente de Control

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
AMBIENTE DE CONTROL			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Integridad y Valores Éticos	La empresa no cuenta con un manual de funciones formalizado a nivel de cargos.	La empresa podría contar con una inadecuada segregación de funciones, debido a que no se cuenta con funciones específicas dentro del proceso de Compras.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N. 8: Gestión de compra y valuación – Cuestionario de COSO – Evaluación de riesgo

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
EVALUACIÓN DE RIESGO						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Definición de objetivos	¿La organización ha establecido objetivos globales dentro de este proceso?		X		
2.	Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	¿La organización ha identificado los riesgos en base a los objetivos del proceso?	X			Los riesgos de la matriz se determinan en base a la experiencia del departamento
3.	Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	¿La organización considera varios tipos de fraude, dentro de su evaluación de riesgo?		X		
4.	Identificación de Cambios que afecten el Sistema de Control Interno	¿La organización identifica cambios ya sean externos, o de modelo de negocios, que puedan afectar el desarrollo de su control interno?	X			

Tabla N. 9: Gestión de compra y valuación – Resultado de evaluación de COSO – Evaluación de riesgo

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
EVALUACIÓN DE RIESGO			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Definición de objetivos	La empresa no cuenta con una formalización de objetivos globales dentro del proceso de Compras	Esto podría conllevar a una incorrecta identificación de riesgos, y por consiguiente una inadecuada mitigación de los mismos.	Determinar los objetivos globales que se aplicarían en el proceso de Compras
Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	La empresa cuenta con una identificación de riesgos, basada en la experiencia del departamento, mas no en objetivos globales definidos.	Se podría no considerar y abarcar ciertos riesgos, debido a que los mismos no están alineados con los objetivos.	Realizar una matriz de identificación de los riesgos, basados en los objetivos globales definidos en el proceso de Compras
Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	La empresa no cuenta con una definición de posibles fraudes, en relación a la matriz de identificación de los riesgos	Dentro de la evaluación de riesgos, no se estarían contemplando tipos de fraude, tales como reportes fraudulentos, posibles pérdidas de activos, corrupción y adquisiciones no autorizadas.	Incluir en la matriz de evaluación de riesgo los posibles fraudes que se pueden dar dentro del proceso de Compras

Propuesta ante las debilidades detectadas

Definición de Objetivos del proceso de Compras

- Asegurar el adecuado abastecimiento de materias primas, insumos, materiales, repuestos y productos terminados, para su consumo o venta.
- Evitar la compra excesiva de producto terminado y materiales, considerando stocks mínimos y máximos.
- Contar con un stock suficiente para satisfacer la demanda del mercado local y de exportación.
- Garantizar las mejores opciones de compras para la compañía, en términos de calidad y precio.
- Estructurar los procesos logísticos internos y externos garantizando que los tiempos de respuesta y recursos sean favorables para la compañía.

Identificación de Riesgos en función a sus objetivos dentro del proceso de Compras

- Debido a falta de materiales o insumos, los cuales no llegan de forma oportuna para iniciar la producción, la planta puede quedar inactiva generando costos hundidos.
- Sobre stock de inventarios, generando alto índice de obsolescencia y lenta rotación de inventarios.
- Pedidos no atendidos por falta de productos terminados, ocasionando ventas perdidas para la compañía.
- Compras de Inventarios por debajo de la calidad requerida y el precio sobrevalorado.
- Demoras en el proceso de registro y recepción de compra de inventarios, lo que conlleva a un posible desajuste en el tiempo previsto en el proceso.

Posibles Fraudes en las Identificaciones de Riesgos

- Robo de los productos terminados, insumos o repuestos adquiridos, almacenados en las bodegas.
- Que se realicen compras por personal no autorizado.
- Que se realicen compras ficticias a fin de obtener el beneficio económico del pago de la respectiva factura
- Colusión del departamento de Compras y los proveedores, en cuanto a cotizaciones, precios, y preferencias.

Propuesta de Actividades de Control

En base los objetivos globales definidos, y a los riesgos identificados dentro del proceso de Compras, se han determinado las siguientes actividades de control que ayudarán a mitigar los riesgos descritos en líneas anteriores. Véase a continuación la matriz citada:

Tabla N.10: Gestión de compra y valuación – Propuesta COSO – Actividades de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.							
PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO							
ACTIVIDADES DE CONTROL							
No.	Subproceso	Descripción de la Actividad de Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático / IT dependiente de Manual	Documentado en Política o Procedimiento?		Riesgo a Mitigar
					SI	NO	
1.	Gestión de compras y valuación	Todo proceso de compra de bienes o servicios debe iniciarse con la emisión de una Solicitud de Pedido por parte de los ejecutivos autorizados (Gerencia Administrativa o General) la cual deberá ser aprobada.	Preventivo	Manual	X		Que se realicen compras por personal no autorizado
2.	Gestión de compras y valuación	Para todas las compras de servicios sobre USD 300 y para las compras de bienes con valor estimado anual o por evento sobre USD 100 mil se debe obtener al menos dos cotizaciones, y cuando el valor anual o por evento supere USD 1 millón, se debe tener al menos tres cotizaciones formales, en ambos casos con excepción de materiales que tengan un solo Proveedor, lo que deberá venir especificado en la respectiva Solicitud de Pedido.	Preventivo	Manual	X		Compras de Inventarios por debajo de la calidad requerida y el precio sobrevalorado.

3.	Gestión de compras y valuación	Debe quedar indicado en la orden de compra correspondiente del sistema SAP, el respaldo de las cotizaciones, la justificación si no se selecciona la cotización más barata, y un mail de autorización de un Gerente o Jefe que solicita o aprueba la compra, cuando autorice a no cumplir con las cotizaciones exigidas y la justificación correspondiente (urgencia, material no genérico).	Preventivo	Manual	X		Colusión del departamento de Compras y los proveedores, en cuanto a cotizaciones, precios, y preferencias.
4.	Gestión de compras y valuación	Las compras de bienes de uso frecuente deberán ser realizadas a través de Contratos, especificando las condiciones de precio, pago y fecha de recepción de producto o servicio.	Preventivo	Manual	X		Demoras en el proceso de recepción de compra de inventarios, lo que conlleva a un posible desajuste en el tiempo previsto en el proceso.
5.	Gestión de compras y valuación	No se debe comprometer con ningún Proveedor ninguna condición de precio, cantidad, oportunidad, calidad y logística, sin contar con una Orden de Compra debidamente aprobada por la Gerencia Administrativa o General.	Preventivo	Manual	X		Compras de Inventarios por debajo de la calidad requerida y el precio sobrevalorado.
6.	Almacenaje	Se deberá mantener una clasificación de sus existencias de materiales y repuestos según criterios de antigüedad, criticidad, obsolescencia, debidamente revisado y aprobado por la gerencia	Detectivo	Manual		X	Sobre stock de inventarios, generando alto índice de obsolescencia y lenta rotación de inventarios.

7.	Almacenaje	Se deberá realizar inventarios físicos mensuales de sus existencias, gestionando sus existencias con el objetivo de evitar la acumulación de inventarios obsoletos, inutilizados, dañados, inmovilizados y o transferibles	Detectivo	Manual	X		Sobre stock de inventarios, generando alto índice de obsolescencia y lenta rotación de inventarios.
8.	Gestión de compras y valuación	Los contratos de compra de bienes y servicios deben ser ingresados y controlados mediante el Sistema de Administración de Contratos de Bienes y Servicios (SAC), ligado al sistema SAP. El SAC debe contener al menos los siguientes documentos o alertas: Bases de licitación o negociación, preguntas y respuestas, bases administrativas y técnicas, acta de adjudicación, contrato firmado escaneado, fecha inicio, fecha y aviso de término, fecha y aviso vencimiento garantía, formas de término anticipado contrato, plazos de alargue del contrato, adendum y ficha resumen de datos relevantes de cada contrato.	Detectivo	Automático		X	Compras de Inventarios por debajo de la calidad requerida y el precio sobrevalorado.
9.	Gestión de compras y valuación	Aplicar un procedimiento de evaluación trimestral de los proveedores de bienes y servicios cuya facturación anual sea igual o mayor a USD 1 millón.	Detectivo	Manual	X		Compras de Inventarios por debajo de la calidad requerida y el precio sobrevalorado.

10.	Despachos, bajas y obsolescencia	La Gerencia de Ventas enviará al departamento de Compras semanalmente la proyección de ventas, previa aprobación de Gerencia General, de tal manera que dicha proyección sustente los pedidos o importación de productos terminados para los futuros despachos.	Preventivo	Manual	X	Debido a falta de materiales o insumos, los cuales no llegan de forma oportuna para iniciar la producción, la planta puede quedar inactiva generando costos hundidos.
-----	----------------------------------	---	------------	--------	---	---

Tabla N.11: Gestión de compra y valuación – Cuestionario de COSO – Información y Comunicación

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
N.º.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			S I	N O	N/A	
1.	Generación de información relevante y de calidad	¿La empresa genera la información necesaria para la toma de decisiones, en el proceso de Compras?	X			
		¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas responsables del control interno?	X			
		¿Se formaliza la información proporcionada en el proceso de Compras?	X			
2.	Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	¿Existe un Comité donde se comunique mensualmente los objetivos y resultados del control interno del proceso de compras?	X			
		¿Se comunica formalmente a los empleados sus funciones y responsabilidades para el cumplimiento de sus actividades?		X		
3.	Comunicación con terceras partes en relación al control interno	¿La compañía está sujeta a comunicar temas de control interno a terceras partes?	X			

Tabla N.12: Gestión de compra y valuación – Resultado de evaluación de COSO – Información y Comunicación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	La empresa no comunica formalmente a sus empleados las funciones y responsabilidades de sus cargos.	No contar con canales de comunicación formales con sus empleados, debido que no se tienen establecidos responsabilidades y funciones, y que podría causar tergiversaciones en la comunicación.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.13: Gestión de compra y valuación – Cuestionario de COSO – Supervisión

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
SUPERVISIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Evaluaciones de Control Interno	¿Se realizan evaluaciones a las actividades que están articuladas con los procesos más importantes, en el proceso de Compras?	X			Los criterios de evaluación se realizan en base a planificaciones basadas en la experiencia del departamento de control interno, y no en base a los componentes del COSO.
2.	Comunicación de deficiencias del control interno	¿Las deficiencias encontradas en el departamento se comunican inmediatamente a la Junta Directiva para las acciones correctivas pertinentes?	X			

Tabla N.14: Gestión de compra y valuación – Resultado de evaluación de COSO – Supervisión

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
SUPERVISIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Evaluaciones de Control Interno	La empresa no utiliza criterios de evaluación del control interno basados en los componentes del COSO.	No realizar una evaluación eficiente, que realmente mitigue los riesgos basados en los objetivos globales.	Definir criterios de evaluación de forma periódica en base a los principios de los componentes del COSO.

5.2.2. Consumo de Inventarios

Tabla N.15: Consumo de inventarios - Cuestionario de COSO - Ambiente de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Integridad y Valores Éticos	¿La empresa cuenta con un código o valores de ética?	X			

		¿La empresa cuenta con un manual o código de conducta?	X			
		¿La empresa evalúa la adherencia constante a sus códigos de conducta?	X			
2.	Independencia y Supervisión del Sistema de Control Interno	¿La Junta Directiva establece las responsabilidades de supervisión de la dirección?	X			
		¿La Junta Directiva define y evalúa periódicamente las habilidades y experiencias de sus miembros?	X			
		¿La Junta Directiva es independiente de la Administración, en cuanto a sus objetivos y toma de decisiones?	X			
		¿La Junta Directiva conserva la responsabilidad de la supervisión y conducción del control interno de la Administración?	X			
3.	Estructura Organizativa	¿Existe en la empresa una estructura organizativa definida?	X			
		¿La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte de la entidad?	X			
		¿Cuenta la empresa con un manual formalizado de funciones?		X		
		¿La Administración delega autoridades y definen responsabilidades?	X			
4.	Competencia del Personal y Evaluación de desempeño	¿Se establecen políticas y prácticas que reflejen expectativas de competencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos?	X			
		¿Existe un departamento encargado de la evaluación de las competencias de la organización?	X			
		¿Existen procesos de selección, inducción, plan de desarrollo y capacitación?	X			
5.	Establecimiento de responsabilidades del personal a nivel de Control Interno	¿La empresa establece programa de incentivos en beneficio de obtener desempeños esperados, en relación con el cumplimiento de objetivos?	X			
		¿La Administración y Junta Directiva evalúa constantemente el desempeño de las responsabilidades del control interno?	X			

Tabla N.16: Consumo de inventarios – Resultado de Evaluación COSO - Ambiente de Control

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
AMBIENTE DE CONTROL			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Integridad y Valores Éticos	La empresa no cuenta con un manual de funciones formalizado a nivel de cargos.	La empresa podría contar con una inadecuada segregación de funciones, debido a que no se cuenta con funciones específicas dentro del proceso de consumos de inventarios.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.17: Consumo de inventarios – Cuestionario de COSO – Evaluación de riesgo

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
EVALUACIÓN DE RIESGO						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Definición de objetivos	¿La organización ha establecido objetivos globales dentro de este proceso?		X		
2.	Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	¿La organización ha identificado los riesgos en base a los objetivos del proceso?	X			Los riesgos de la matriz se determinan en base a la experiencia del departamento
3.	Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	¿La organización considera varios tipos de fraude, dentro de su evaluación de riesgo?		X		
4.	Identificación de Cambios que afecten el Sistema de Control Interno	¿La organización identifica cambios ya sean externos, o de modelo de negocios, que puedan afectar el desarrollo de su control interno?	X			

Tabla N.18: Consumo de inventarios – Resultado de evaluación de COSO – Evaluación de riesgo

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
EVALUACIÓN DE RIESGO			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación

Definición de objetivos	La empresa no cuenta con una formalización de objetivos globales dentro del proceso de consumo de inventarios	Esto podría conllevar a una incorrecta identificación de riesgos, y por consiguiente una inadecuada mitigación de los mismos.	Determinar los objetivos globales que se aplicarían en el proceso de consumo de inventarios
Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	La empresa cuenta con una identificación de riesgos, basada en la experiencia del departamento, mas no en objetivos globales definidos.	Se podría no considerar y abarcar ciertos riesgos, debido a que los mismos no están alineados con los objetivos.	Realizar una matriz de identificación de los riesgos, basados en los objetivos globales definidos en el proceso de consumo de inventarios
Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	La empresa no cuenta con una definición de posibles fraudes, en relación a la matriz de identificación de los riesgos	Dentro de la evaluación de riesgos, no se estarían contemplando tipos de fraude, tales como robos de materias primas y repuestos, en el proceso de uso y salida de insumos o materiales para la producción.	Incluir en la matriz de evaluación de riesgo los posibles fraudes que se pueden dar dentro del proceso de consumo de inventarios

Propuesta ante las debilidades detectadas

Definición de Objetivos del proceso de Consumo de Inventarios

- Contar con el inventario de materia prima eficiente y necesaria para asegurar el cumplimiento de los programas de producción.
- Asegurar el adecuado uso y consumo de repuestos, evitando caer en una posible obsolescencia de inventarios.
- Aplicar correctamente la metodología de valuación y consumo de inventarios que usa la compañía, en este caso, el método FIFO.
- Asegurar la salida de materias primas, con los documentos correspondientes relacionados a una orden de fabricación autorizada.

Identificación de Riesgos en función a sus objetivos dentro del proceso de consumo de inventarios

- La compañía no cuenta con la materia prima e insumos necesarios para cumplir con los programas de producción, ocasionando desfases en la planificación.

- Contar con un elevado índice de obsolescencia en la bodega de repuestos, por ítems que no rotan.
- Contar con materias primas con importante antigüedad desde su adquisición dentro de la bodega, debido a una mala utilización del método FIFO.
- Salidas de materiales no asociados a una orden de fabricación, ocasionando costos subvalorados.

Posibles Fraudes en las Identificaciones de Riesgos

- Robo de Materias Primas, insumos y repuestos en las bodegas.
- Colusión entre personal de Bodega de Materia Prima y personal de planta.

Propuesta de Actividades de Control

En base a los objetivos globales definidos, y a los riesgos identificados dentro del proceso de Consumo de Inventarios, se han determinado las siguientes actividades de control que ayudarán a mitigar los riesgos descritos en líneas anteriores. Véase a continuación la matriz citada:

Tabla N.19: Consumo de inventarios – Propuesta COSO – Actividades de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.							
PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO							
ACTIVIDADES DE CONTROL							
No.	Subproceso	Descripción de la Actividad de Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático / IT dependiente de Manual	Documentado en Política o Procedimiento?		Riesgo a Mitigar
					SI	NO	
1.	Consumo de Inventarios	EL departamento de Abastecimiento elabora y comunica semanalmente el Programa de Producción de acuerdo al stock y estimación de ventas del Producto Terminado, aprobado por la Gerencia Administrativa. Se procede a la creación y cierre de las órdenes de fabricación de productos, basadas en recetas de consumos estándares.	Preventivo	Manual		X	La compañía no cuenta con la materia prima e insumos necesarios para cumplir con los programas de producción, ocasionando desfases en la planificación.

2.	Consumo de Inventarios	Elaboración de análisis semanal de stock y rotación de materias primas e insumos, revisado y aprobado por el jefe de Compras, para la evaluación de los materiales e insumos que están próximos a su terminación.	Detectivo	Manual		X	La compañía no cuenta con la materia prima e insumos necesarios para cumplir con los programas de producción, ocasionando desfases en la planificación. // Contar con materias primas con importante antigüedad desde su adquisición dentro de la bodega, debido a una mala utilización del método FIFO.
3.	Consumo de Inventarios	Realización de Inventarios Físicos cíclicos semanales con el fin de verificar el correcto y adecuado cumplimiento del FIFO en las bodegas de Materia Prima y Repuestos.	Preventivo	Manual		X	Contar con materias primas con importante antigüedad desde su adquisición dentro de la bodega, debido a una mala utilización del método FIFO. // Robo de Materias Primas, insumos y repuestos en las bodegas.
4.	Consumo de Inventarios	Realizar mensualmente la evaluación y segmentación de repuestos por rotación y por línea de producción, comunicando a Contraloría y a la Gerencia Administrativa.	Detectivo	Manual		X	Contar con un elevado índice de obsolescencia en la bodega de repuestos, por ítems que no rotan.
5.	Consumo de Inventarios	El departamento de Producción deberá emitir las solicitudes de materiales e insumos, y estos deberán estar ligados con las órdenes de fabricación.	Preventivo	IT dependiente de Manual		X	Salidas de materiales no asociados a una orden de fabricación, ocasionando costos subvalorados.

Tabla N.20: Consumo de inventarios – Cuestionario de COSO – Información y Comunicación

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			S I	N O	N/ A	
1.	Generación de información relevante y de calidad	¿La empresa genera la información necesaria para la toma de decisiones, en el proceso de consumo de inventarios?	X			
		¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas responsables del control interno?	X			
		¿Se formaliza la información proporcionada en el proceso de consumo de Inventarios?	X			
2.	Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	¿Existe un Comité donde se comunique mensualmente los objetivos y resultados del control interno del proceso de consumo de inventarios?	X			
		¿Se comunica formalmente a los empleados sus funciones y responsabilidades para el cumplimiento de sus actividades?		X		
3.	Comunicación con terceras partes en relación al control interno	¿La compañía está sujeta a comunicar temas de control interno a terceras partes?	X			

Tabla N.21: Consumo de inventarios – Resultado de evaluación de COSO – Información y Comunicación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	La empresa no comunica formalmente a sus empleados las funciones y responsabilidades de sus cargos.	No contar con canales de comunicación formales con sus empleados, debido que no se tienen establecidos responsabilidades y funciones, y que podría causar tergiversaciones en la comunicación.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.22: Consumo de inventarios – Cuestionario de COSO – Supervisión

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
SUPERVISIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Evaluaciones de Control Interno	¿Se realizan evaluaciones a las actividades que están articuladas con los procesos más importantes, en el proceso de consumo de inventarios?	X			Las evaluaciones realizadas son sobre el stock final, y no abarca la validación de todos los controles establecidos en dicho proceso.
2.	Comunicación de deficiencias del control interno	¿Las deficiencias encontradas en el departamento se comunican inmediatamente a la Junta Directiva para las acciones correctivas pertinentes?	X			

Tabla N.23: Consumo de inventarios – Resultado de evaluación de COSO – Supervisión

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
SUPERVISIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Evaluaciones de Control Interno	No existen validaciones posteriores de los controles establecidos en el proceso de consumo de inventarios	Al no contar con una constante supervisión y monitoreo de los controles, es más difícil detectar un error al final del proceso de consumo de inventarios.	Implementar un plan de evaluaciones periódicas sobre los controles del proceso de consumo de inventarios.

5.2.3. Proceso de Producción

Tabla N.24: Proceso de Producción - Cuestionario de COSO - Ambiente de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Integridad y Valores Éticos	¿La empresa cuenta con un código o valores de ética?	X			
		¿La empresa cuenta con un manual o código de conducta?	X			
		¿La empresa evalúa la adherencia constante a sus códigos de conducta?	X			
2.	Independencia y Supervisión del Sistema de Control Interno	¿La Junta Directiva establece las responsabilidades de supervisión de la dirección?	X			
		¿La Junta Directiva define y evalúa periódicamente las habilidades y experiencias de sus miembros?	X			
		¿La Junta Directiva es independiente de la Administración, en cuanto a sus objetivos y toma de decisiones?	X			
		¿La Junta Directiva conserva la responsabilidad de la supervisión y conducción del control interno de la Administración?	X			
3.	Estructura Organizativa	¿Existe en la empresa una estructura organizativa definida?	X			
		¿La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte de la entidad?	X			

		¿Cuenta la empresa con un manual formalizado de funciones?		X		
		¿La Administración delega autoridades y definen responsabilidades?	X			
4.	Competencia del Personal y Evaluación de desempeño	¿Se establecen políticas y prácticas que reflejen expectativas de competencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos?	X			
		¿Existe un departamento encargado de la evaluación de las competencias de la organización?	X			
		¿Existen procesos de selección, inducción, plan de desarrollo y capacitación?	X			
5.	Establecimiento de responsabilidades del personal a nivel de Control Interno	¿La empresa establece programa de incentivos en beneficio de obtener desempeños esperados en relación con el cumplimiento de objetivos?	X			
		¿La Administración y Junta Directiva evalúa constantemente el desempeño de las responsabilidades del control interno?	X			

Tabla N.25: Proceso de Producción – Resultado de Evaluación COSO - Ambiente de Control

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
AMBIENTE DE CONTROL			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Integridad y Valores Éticos	La empresa no cuenta con un manual de funciones formalizado a nivel de cargos.	La empresa podría contar con una inadecuada segregación de funciones, debido a que no se cuenta con funciones específicas dentro del proceso de producción.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.26: Proceso de Producción – Cuestionario de COSO – Evaluación de riesgo

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
EVALUACIÓN DE RIESGO						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Definición de objetivos	¿La organización ha establecido objetivos globales dentro de este proceso?		X		
2.	Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	¿La organización ha identificado los riesgos en base a los objetivos del proceso?	X			Los riesgos de la matriz se determinan en base a la

					experiencia del departamento
3.	Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	¿La organización considera varios tipos de fraude, dentro de su evaluación de riesgo?		X	
4.	Identificación de Cambios que afecten el Sistema de Control Interno	¿La organización identifica cambios ya sean externos, o de modelo de negocios, que puedan afectar el desarrollo de su control interno?	X		

Tabla N.27: Proceso de Producción – Resultado de evaluación de COSO – Evaluación de riesgo

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
EVALUACIÓN DE RIESGO			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Definición de objetivos	La empresa no cuenta con una formalización de objetivos globales dentro del proceso de producción.	Esto podría conllevar a una incorrecta identificación de riesgos, y por consiguiente una inadecuada mitigación de los mismos.	Determinar los objetivos globales que se aplicarían en el proceso de producción.
Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	La empresa cuenta con una identificación de riesgos, basada en la experiencia del departamento, mas no en objetivos globales definidos.	Se podría no considerar y abarcar ciertos riesgos, debido a que los mismos no están alineados con los objetivos.	Realizar una matriz de identificación de los riesgos, basados en los objetivos globales definidos en el proceso de producción.
Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	La empresa no cuenta con una definición de posibles fraudes, en relación a la matriz de identificación de los riesgos	Dentro de la evaluación de riesgos, no se estarían contemplando tipos de fraude, tales como sustracción de maquinarias o equipos, robo de productos terminados o insumos.	Incluir en la matriz de evaluación de riesgo los posibles fraudes que se pueden dar dentro del proceso de producción.

Propuesta ante las debilidades detectadas

Definición de Objetivos del proceso de producción

- Cumplir los programas de producción establecidos, empleando eficaz y eficientemente de todos los recursos técnicos, humanos y materiales en la

producción de productos terminados, reduciendo los costos y aumentando el beneficio empresarial de la venta de los productos.

- Producir mercadería de excelente calidad, reduciendo las fallas de producción de una forma eficaz, asegurando una producción eficiente y conformidad con los clientes.
- Reducir las mermas y recortes de insumos o jumbos de papel, de tal forma que se aprovechen al máximo todos los materiales para la producción.

Identificación de Riesgos en función a sus objetivos dentro del proceso de producción.

- No cumplir con los programas de producción establecidos semanalmente por las cantidades solicitadas, derivando en posibles ventas perdidas por falta de stock suficiente.
- Producir productos terminados que no cuenten con la calidad necesaria para satisfacer a los clientes, ocasionando reclamos constantes y deterioro en la marca del producto.
- Contar con un elevado índice de mermas y recortes de papel, mostrando así una ineficiencia en el uso de las materias primas e insumos.

Posibles Fraudes en las Identificaciones de Riesgos

- Robo de Productos Terminados
- Robo de Activos Fijos

Propuesta de Actividades de Control

En base a los objetivos globales definidos, y a los riesgos identificados dentro del proceso de producción, se han determinado las siguientes actividades de control que ayudarán a mitigar los riesgos descritos en líneas anteriores. Véase a continuación la matriz citada:

Tabla N.28: Proceso de Producción – Propuesta COSO – Actividades de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.							
PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO							
ACTIVIDADES DE CONTROL							
No.	Subproceso	Descripción de la Actividad de Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático / IT dependiente de Manual	Documentado en Política o Procedimiento?		Riesgo a Mitigar
					SI	NO	
1.	Producción	Los reportes de producción se deberán emitir diariamente por los 3 turnos de producción diario, y deberán ser revisados por el supervisor de producción, y aprobados por el Jefe de Planta.	Detectivo	IT dependiente de Manual	X		No cumplir con los programas de producción establecidos semanalmente por las cantidades solicitadas, derivando en posibles ventas perdidas por falta de stock suficiente.
2.	Producción	Se deberá realizar un cuadro de los reportes de producción con las entregas de productos terminados de planta a esclusa de cada turno, versus los productos transferidos vía SAP.	Detectivo	Manual		X	Robo de Productos Terminados

3.	Producción	El departamento de planificación, deberá realizar semanalmente el análisis de control de producción en el cual se deben comparar las cantidades de los programas de producción planificados versus las cantidades reales producidas, y presentar dicho análisis a la Gerencia Administrativa para su aprobación.	Detectivo	Manual		X	No cumplir con los programas de producción establecidos semanalmente por las cantidades solicitadas, derivando en posibles ventas perdidas por falta de stock suficiente.
4.	Producción	Los Comités de Planta se deberán realizar mensualmente, en los cuales se abarquen temas de índices de productividad, índices de eficiencia, metas alcanzadas, y reportabilidad de incidentes a nivel de seguridad.	Preventivo	Manual		X	No cumplir con los programas de producción establecidos semanalmente por las cantidades solicitadas, derivando en posibles ventas perdidas por falta de stock suficiente.
5.	Calidad	El departamento de Calidad deberá analizar diariamente muestras aleatorias de los lotes de producción, y realizar un informe de análisis, revisado por el jefe de planta.	Detectivo	Manual	X		Producir productos terminados que no cuenten con la calidad necesaria para satisfacer a los clientes, ocasionando reclamos constantes y deterioro en la marca del producto.
6.	Calidad	El departamento de Calidad deberá receptor las llamadas de reclamos de clientes por desperfectos en calidad de los productos, y realizar una base de reclamos, los cuales deberán ser informados diariamente a los supervisores de producción, para su corrección.	Detectivo	Manual		X	Producir productos terminados que no cuenten con la calidad necesaria para satisfacer a los clientes, ocasionando reclamos constantes y deterioro en la marca del producto.

7.	Producción	Los supervisores de producción deberán realizar un reporte de recorte de jumbos de papel higiénico por línea, en el cual deberá contener la información de los kilogramos de los recortes, la línea de producción, orden de producción, y proporción a nivel porcentual, en cuanto al peso del jumbo total montado.	Detectivo	Manual		X	Contar con un elevado índice de mermas y recortes de papel, mostrando así una ineficiencia en el uso de las materias primas e insumos.
8.	Producción	Los supervisores de producción deberán realizar un análisis semanal de recorte de producción, comparando los pesos de los insumos utilizados, vs las cantidades de los reportes en los recortes. Este reporte deberá ser revisado al jefe de planta y aprobado por el Gerente de Planta.	Preventivo	Manual		X	Contar con un elevado índice de mermas y recortes de papel, mostrando así una ineficiencia en el uso de las materias primas e insumos.

Tabla N.29: Proceso de Producción – Cuestionario de COSO – Información y Comunicación

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			S I	N O	N/ A	
1.	Generación de información relevante y de calidad	¿La empresa genera la información necesaria para la toma de decisiones, en el proceso de producción?	X			
		¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas responsables del control interno?	X			
		¿Se formaliza la información proporcionada en el proceso de producción?	X			
2.	Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	¿Existe un Comité donde se comunique mensualmente los objetivos y resultados del control interno del proceso de producción?	X			
		¿Se comunica formalmente a los empleados sus funciones y responsabilidades para el cumplimiento de sus actividades?		X		
3.	Comunicación con terceras partes en relación al control interno	¿La compañía está sujeta a comunicar temas de control interno a terceras partes?	X			

Tabla N.30: Proceso de Producción – Resultado de evaluación de COSO – Información y Comunicación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	La empresa no comunica formalmente a sus empleados las funciones y responsabilidades de sus cargos.	No contar con canales de comunicación formales con sus empleados, debido que no se tienen establecidos responsabilidades y funciones, y que podría causar tergiversaciones en la comunicación.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.31: Proceso de Producción – Cuestionario de COSO – Supervisión

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
SUPERVISIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Evaluaciones de Control Interno	¿Se realizan evaluaciones a las actividades que están articuladas con los procesos más importantes, en el proceso de producción?	X			Las evaluaciones se las realizan de acuerdo a revisiones puntuales, y no a revisiones periódicas.
2.	Comunicación de deficiencias del control interno	¿Las deficiencias encontradas en el departamento se comunican inmediatamente a la Junta Directiva para las acciones correctivas pertinentes?	X			

Tabla N.32: Proceso de Producción – Resultado de evaluación de COSO – Supervisión

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
SUPERVISIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Evaluaciones de Control Interno	No se realizan evaluaciones constantes o periódicas a los principales controles en el proceso de producción.	Al no realizar evaluaciones constantes, es posible no poder identificar falencias en el proceso de producción.	Implementar un plan de evaluaciones periódicas sobre los controles del proceso de producción.

5.2.4. Almacenamiento

Tabla N.33: Almacenamiento - Cuestionario de COSO - Ambiente de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Integridad y Valores Éticos	¿La empresa cuenta con un código o valores de ética?	X			
		¿La empresa cuenta con un manual o código de conducta?	X			
		¿La empresa evalúa la adherencia constante a sus códigos de conducta?	X			
2.	Independencia y Supervisión del Sistema de Control Interno	¿La Junta Directiva establece las responsabilidades de supervisión de la dirección?	X			
		¿La Junta Directiva define y evalúa periódicamente las habilidades y experiencias de sus miembros?	X			
		¿La Junta Directiva es independiente de la Administración, en cuanto a sus objetivos y toma de decisiones?	X			
		¿La Junta Directiva conserva la responsabilidad de la supervisión y conducción del control interno de la Administración?	X			
3.	Estructura Organizativa	¿Existe en la empresa una estructura organizativa definida?	X			

		¿La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte de la entidad?	X			
		¿Cuenta la empresa con un manual formalizado de funciones?		X		
		¿La Administración delega autoridades y definen responsabilidades?	X			
4.	Competencia del Personal y Evaluación de desempeño	¿Se establecen políticas y prácticas que reflejen expectativas de competencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos?	X			
		¿Existe un departamento encargado de la evaluación de las competencias de la organización?	X			
		¿Existen procesos de selección, inducción, plan de desarrollo y capacitación?	X			
5.	Establecimiento de responsabilidades del personal a nivel de Control Interno	¿La empresa establece programa de incentivos en beneficio de obtener desempeños esperados en relación con el cumplimiento de objetivos?	X			
		¿La Administración y Junta Directiva evalúa constantemente el desempeño de las responsabilidades del control interno?	X			

Tabla N.34: Almacenamiento – Resultado de Evaluación COSO - Ambiente de Control

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
AMBIENTE DE CONTROL			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Integridad y Valores Éticos	La empresa no cuenta con un manual de funciones formalizado a nivel de cargos.	La empresa podría contar con una inadecuada segregación de funciones, debido a que no se cuenta con funciones específicas dentro del proceso de almacenamiento.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.35: Almacenamiento – Cuestionario de COSO – Evaluación de riesgo

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
EVALUACIÓN DE RIESGO						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Definición de objetivos	¿La organización ha establecido objetivos globales dentro de este proceso?		X		
2.	Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	¿La organización ha identificado los riesgos en base a los objetivos del proceso?	X			Los riesgos de la matriz se determinan en base a la experiencia del departamento
3.	Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	¿La organización considera varios tipos de fraude, dentro de su evaluación de riesgo?		X		
4.	Identificación de Cambios que afecten el Sistema de Control Interno	¿La organización identifica cambios ya sean externos, o de modelo de negocios, que puedan afectar el desarrollo de su control interno?	X			

Tabla N.36: Almacenamiento – Resultado de evaluación de COSO – Evaluación de riesgo

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
EVALUACIÓN DE RIESGO			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Definición de objetivos	La empresa no cuenta con una formalización de objetivos globales dentro del proceso de almacenamiento.	Esto podría conllevar a una incorrecta identificación de riesgos, y por consiguiente una inadecuada mitigación de los mismos.	Determinar los objetivos globales que se aplicarían en el proceso de almacenamiento.
Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	La empresa cuenta con una identificación de riesgos, basada en la experiencia del departamento, mas no en objetivos globales definidos.	Se podría no considerar y abarcar ciertos riesgos, debido a que los mismos no están alineados con los objetivos.	Realizar una matriz de identificación de los riesgos, basados en los objetivos globales definidos en el proceso de almacenamiento.
Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	La empresa no cuenta con una definición de posibles fraudes, en relación a la matriz de identificación de los riesgos	Dentro de la evaluación de riesgos, no se estarían contemplando tipos de fraude, tales como, robo de productos terminados.	Incluir en la matriz de evaluación de riesgo los posibles fraudes que se pueden dar dentro del proceso de almacenamiento.

Propuesta ante las debilidades detectadas

Definición de Objetivos del proceso de almacenamiento

- Asegurar que los inventarios registrados en el sistema, sean exactos al inventario de productos terminados físico, de tal forma que exista disponibilidad ante los pedidos de ventas solicitados.
- Contar con un inventario almacenado en las bodegas de producto terminado en un 100% apto para la venta, sin desperfectos y libre de mermas.
- Realizar las entradas de inventarios de productos terminados a las bodegas del operador logístico de forma oportuna de tal forma que los inventarios se actualicen a sus cantidades reales.
- Tener espacio suficiente y disponible para los inventarios que ingresan a ser almacenados.

Identificación de Riesgos en función a sus objetivos dentro del proceso de almacenamiento.

- Contar con quiebres de stock, debido a la falta de inventario para satisfacer los pedidos de ventas
- Tener un alto índice de mermas de operación, dentro del inventario disponible para la venta.
- Contar con un saldo de inventario desactualizado e irreal, siendo no apto para análisis para futuras producciones o importaciones.
- No tener espacio para almacenar los productos terminados ya sea de producción o importados, derivando en contratación de bodegas adicionales.

Posibles Fraudes en las Identificaciones de Riesgos

- Robo de Productos Terminados

Propuesta de Actividades de Control

En base los objetivos globales definidos, y a los riesgos identificados dentro del proceso de almacenamiento, se han determinado las siguientes actividades de control que ayudarán a mitigar los riesgos descritos en líneas anteriores. Véase a continuación la matriz citada:

Tabla N.37: Almacenamiento – Propuesta COSO – Actividades de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.							
PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO							
ACTIVIDADES DE CONTROL							
No.	Subproceso	Descripción de la Actividad de Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático / IT dependiente de Manual	Documentado en Política o Procedimiento?		Riesgo a Mitigar
					SI	NO	
1.	Almacenamiento	El departamento de Administración Ventas, deberá enviar un reporte diario de los stocks de inventarios y sus quiebres, con aprobación del Gerente Administrativo. Este reporte deberá contener los comentarios del Jefe de Abastecimiento, explicando los motivos de los quiebres de dichos productos.	Detectivo	Manual		X	Contar con quiebres de stock, debido a la falta de inventario para satisfacer los pedidos de ventas
2.	Almacenamiento	El jefe de abastecimiento y compras deberá emitir un reporte de los productos terminados que serán producidos o importados. Este reporte deberá ser revisado y aprobado por el gerente administrativo, con el objetivo de comunicar al área de administración ventas sobre lo quiebres de estos productos.	Preventivo	Manual		X	Contar con quiebres de stock, debido a la falta de inventario para satisfacer los pedidos de ventas

3.	Calidad	El supervisor de calidad deberá realizar revisiones aleatorias en la bodega de productos terminados, elaborando informes de revisión semanales, debidamente aprobados por el jefe de Calidad. En este reporte se deberán mencionar las novedades de los productos identificados con mermas de operación.	Detectivo	Manual		X	Tener un alto índice de mermas de operación, dentro del inventario disponible para la venta.
4.	Almacenamiento	El asistente de bodega de Protisa, deberá realizar la conciliación del Informe de Producción versus el Informe de Entrega de Productos a Ransa en exclusiva, obteniendo firmas de conformidad, tanto del montacarguista de Protisa, como del bodeguero de Ransa. Una vez realizada dicha conciliación, el asistente de bodega Protisa deberá realizar la transferencia respectiva en el sistema SAP, y deberá comunicar dicha transferencia para su aceptación el departamento de Administración Ventas. La asistente de administración ventas deberá registrar inmediatamente la transferencia en la bodega de productos terminados, una vez tenga la confirmación de recepción de productos por parte del operador logístico.	Detectivo	IT dependiente de Manual	X		Contar con un saldo de inventario desactualizado e irreal, siendo no apto para análisis para futuras producciones o importaciones.
5.	Almacenamiento	El operador logístico deberá enviar la información de las ubicaciones de la bodega de productos terminados de forma semanal, estas ubicaciones deberán ser analizadas y revisadas mediante un informe por el Jefe de Administración Ventas y aprobadas por el Gerente Administrativo.	Preventivo	Manual		X	No tener espacio para almacenar los productos terminados ya sea de producción o importados, derivando en contratación de bodegas adicionales.

Tabla N.38: Almacenamiento – Cuestionario de COSO – Información y Comunicación

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			S I	N O	N/A	
1.	Generación de información relevante y de calidad	¿La empresa genera la información necesaria para la toma de decisiones, en el proceso de almacenamiento?	X			
		¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas responsables del control interno?	X			
		¿Se formaliza la información proporcionada en el proceso de almacenamiento?	X			
2.	Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	¿Existe un Comité donde se comunique mensualmente los objetivos y resultados del control interno del proceso de almacenamiento?	X			
		¿Se comunica formalmente a los empleados sus funciones y responsabilidades para el cumplimiento de sus actividades?		X		
3.	Comunicación con terceras partes en relación al control interno	¿La compañía está sujeta a comunicar temas de control interno a terceras partes?	X			

Tabla N.39: Almacenamiento – Resultado de evaluación de COSO – Información y Comunicación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	La empresa no comunica formalmente a sus empleados las funciones y responsabilidades de sus cargos.	No contar con canales de comunicación formales con sus empleados, debido que no se tienen establecidos responsabilidades y funciones, y que podría causar tergiversaciones en la comunicación.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.40: Almacenamiento – Cuestionario de COSO – Supervisión

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
SUPERVISIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Evaluaciones de Control Interno	¿Se realizan evaluaciones a las actividades que están articuladas con los procesos más importantes, en el proceso de almacenamiento?	X			Las evaluaciones se las realizan de acuerdo a revisiones puntuales, y no a revisiones periódicas.
2.	Comunicación de deficiencias del control interno	¿Las deficiencias encontradas en el departamento se comunican inmediatamente a la Junta Directiva para las acciones correctivas pertinentes?	X			

Tabla N.41: Almacenamiento – Resultado de evaluación de COSO – Supervisión

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
SUPERVISIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Evaluaciones de Control Interno	No se realizan evaluaciones constantes o periódicas a los principales controles en el proceso de almacenamiento.	Al no realizar evaluaciones constantes, es posible no poder identificar falencias en el proceso de almacenamiento.	Implementar un plan de evaluaciones periódicas sobre los controles del proceso de almacenamiento.

5.2.5. Despachos, bajas y obsolescencia

Tabla N.42: Despachos, bajas y obsolescencia - Cuestionario de COSO - Ambiente de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
AMBIENTE DE CONTROL						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Integridad y Valores Éticos	¿La empresa cuenta con un código o valores de ética?	X			
		¿La empresa cuenta con un manual o código de conducta?	X			
		¿La empresa evalúa la adherencia constante a sus códigos de conducta?	X			
2.	Independencia y Supervisión del Sistema de Control Interno	¿La Junta Directiva establece las responsabilidades de supervisión de la dirección?	X			
		¿La Junta Directiva define y evalúa periódicamente las habilidades y experiencias de sus miembros?	X			
		¿La Junta Directiva es independiente de la Administración, en cuanto a sus objetivos y toma de decisiones?	X			
		¿La Junta Directiva conserva la responsabilidad de la supervisión y conducción del control interno de la Administración?	X			
3.	Estructura Organizativa	¿Existe en la empresa una estructura organizativa definida?	X			

		¿La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte de la entidad?	X			
		¿Cuenta la empresa con un manual formalizado de funciones?		X		
		¿La Administración delega autoridades y definen responsabilidades?	X			
4.	Competencia del Personal y Evaluación de desempeño	¿Se establecen políticas y prácticas que reflejen expectativas de competencia necesaria para el cumplimiento de los objetivos?	X			
		¿Existe un departamento encargado de la evaluación de las competencias de la organización?	X			
		¿Existen procesos de selección, inducción, plan de desarrollo y capacitación?	X			
5.	Establecimiento de responsabilidades del personal a nivel de Control Interno	¿La empresa establece programa de incentivos en beneficio de obtener desempeños esperados en relación con el cumplimiento de objetivos?	X			
		¿La Administración y Junta Directiva evalúa constantemente el desempeño de las responsabilidades del control interno?	X			

Tabla N.43: Despachos, bajas y obsolescencia – Resultado de Evaluación COSO - Ambiente de Control

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
AMBIENTE DE CONTROL			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Integridad y Valores Éticos	La empresa no cuenta con un manual de funciones formalizado a nivel de cargos.	La empresa podría contar con una inadecuada segregación de funciones, debido a que no se cuenta con funciones específicas dentro del proceso de despacho, bajas y obsolescencia.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.44: Despachos, bajas y obsolescencia – Cuestionario de COSO – Evaluación de riesgo

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
EVALUACIÓN DE RIESGO						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Definición de objetivos	¿La organización ha establecido objetivos globales dentro de este proceso?		X		
2.	Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	¿La organización ha identificado los riesgos en base a los objetivos del proceso?	X			Los riesgos de la matriz se determinan en base a la experiencia del departamento
3.	Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	¿La organización considera varios tipos de fraude, dentro de su evaluación de riesgo?		X		
4.	Identificación de Cambios que afecten el Sistema de Control Interno	¿La organización identifica cambios ya sean externos, o de modelo de negocios, que puedan afectar el desarrollo de su control interno?	X			

Tabla N.45: Despachos, bajas y obsolescencia – Resultado de evaluación de COSO – Evaluación de riesgo

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
EVALUACIÓN DE RIESGO			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Definición de objetivos	La empresa no cuenta con una formalización de objetivos globales dentro del proceso de despacho.	Esto podría conllevar a una incorrecta identificación de riesgos, y por consiguiente una inadecuada mitigación de los mismos.	Determinar los objetivos globales que se aplicarían en el proceso de despacho.
Identificación de Riesgos, relacionados con los objetivos.	La empresa cuenta con una identificación de riesgos, basada en la experiencia del departamento, mas no en objetivos globales definidos.	Se podría no considerar y abarcar ciertos riesgos, debido a que los mismos no están alineados con los objetivos.	Realizar una matriz de identificación de los riesgos, basados en los objetivos globales definidos en el proceso de despacho.

Posibilidad de Fraude en Evaluación de Riesgo	La empresa no cuenta con una definición de posibles fraudes, en relación a la matriz de identificación de los riesgos	Dentro de la evaluación de riesgos, no se estarían contemplando tipos de fraude, tales como, robo de productos terminados.	Incluir en la matriz de evaluación de riesgo los posibles fraudes que se pueden dar dentro del proceso de despacho.
---	---	--	---

Propuesta ante las debilidades detectadas

Definición de Objetivos del proceso de despacho, bajas y obsolescencia

- Asegurar que todos los despachos deberán estar relacionados a documentos de salida, que evidencien y respalden la venta, como las facturas y guías de remisión, y sean registradas en el momento de la salida.
- Asegurar que las cantidades despachadas sean las correctas de acuerdo a lo registrado en el sistema, y evidenciado en los comprobantes de ventas.
- Despachar los productos terminados utilizando el método FIFO (First In First Out).
- Todas las bajas de los productos terminados deberán tener evidencia y documentación sobre la causa de su baja.
- Contar con un inventario con bajo índice de inventarios obsoletos.

Identificación de Riesgos en función a sus objetivos dentro del proceso de despacho, bajas y obsolescencia.

- Salida de productos terminados de la bodega sin comprobante de venta o documentos de salida.
- Despachos con cantidades erróneas, en comparación con lo facturado, derivando en diferencias de inventario.

- Despachar productos recientemente almacenados, de tal forma que quedan rezagados productos terminados antiguos, pudiendo derivar en una posible obsolescencia (mal uso del método FIFO).
- Baja de productos no autorizados o sin evidencia suficiente.
- Contar con un inventario con un alto índice de obsolescencia.

Posibles Fraudes en las Identificaciones de Riesgos

- Robo de Productos Terminados

Propuesta de Actividades de Control

En base los objetivos globales definidos, y a los riesgos identificados dentro del proceso de despachos, bajas y obsolescencia, se han determinado las siguientes actividades de control que ayudarán a mitigar los riesgos descritos en líneas anteriores. Véase a continuación la matriz citada:

Tabla N.46: Despachos, bajas y obsolescencia – Propuesta COSO – Actividades de Control

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.							
PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO							
ACTIVIDADES DE CONTROL							
No.	Subproceso	Descripción de la Actividad de Control	Preventivo / Detectivo	Manual / Automático / IT dependiente de Manual	Documentado en Política o Procedimiento?		Riesgo a Mitigar
					SI	NO	
1.	Despachos	Toda factura deberá estar asociada a un pedido realizado por los vendedores. La asistente de administración ventas, deberá elaborar el picking y entregar el documento al operador logístico para contar la mercadería. El operador logístico deberá confirmar que los productos están en los andenes listos para ser cargados a los camiones, para luego proceder con la emisión de la factura y guía de remisión, la cual deberán ser aprobados por el jefe de administración ventas.	Preventivo	IT dependiente de Manual	X		Salida de productos terminados de la bodega sin comprobante de venta o documentos de salida.

2.	Despachos	En todo momento de cargar mercadería al camión para el despacho, un representante de Protisa deberá de validar y cuadrar la mercadería según lo que menciona el picking y la factura emitida. En caso de diferencias, deberá notificar tanto al operador logístico como al jefe de administración ventas para la corrección de los documentos en caso amerite.	Detectivo	Manual		X	Despachos con cantidades erróneas, en comparación con lo facturado, derivando en diferencias de inventario.
3.	Despachos	En vista que el operador logístico es el encargado de aplicar en los despachos la metodología FIFO, el departamento de Contraloría deberá validar su correcta aplicación mediante revisiones semanales, de entradas y salidas de productos terminados, analizando las fechas de producción, fechas de lotes y fechas de despachos.	Detectivo	Manual		X	Despachar productos recientemente almacenados, de tal forma que quedan rezagados productos terminados antiguos, pudiendo derivar en una posible obsolescencia (mal uso del método FIFO).
4.	Bajas de inventarios	Las bajas de inventarios deberán ser realizados por Contraloría, autorizados por gerencia administrativa, y registrados por el departamento de contabilidad mediante acta de baja de inventarios, adjuntando los motivos de su baja (caducidad, mermas, producto descontinuado, etc.) y evidencia fotográfica del mismo al momento de la destrucción.	Preventivo	Manual		X	Baja de productos no autorizados o sin evidencia suficiente.

5.	Obsolescencia	El departamento de contraloría deberá realizar un análisis de antigüedad de los inventarios, y presentar mediante Comité los inventarios con alta antigüedad o bajo índice de rotación, para que la gerencia general y administrativa tome decisión sobre el destino de dichos inventarios.	Preventivo	Manual		X	Contar con un inventario con un alto índice de obsolescencia.
----	---------------	---	------------	--------	--	---	---

Tabla N.47: Despachos, bajas y obsolescencia – Cuestionario de COSO – Información y Comunicación

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
N.º.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			S I	N O	N/ A	
1.	Generación de información relevante y de calidad	¿La empresa genera la información necesaria para la toma de decisiones, en el proceso de despacho, bajas y obsolescencia?	X			
		¿La información puede ser obtenida fácilmente por las personas responsables del control interno?	X			
		¿Se formaliza la información proporcionada en el proceso de despachos, bajas y obsolescencia?	X			
2.	Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	¿Existe un Comité donde se comunique mensualmente los objetivos y resultados del control interno del proceso de despachos, bajas y obsolescencia?	X			
		¿Se comunica formalmente a los empleados sus funciones y responsabilidades para el cumplimiento de sus actividades?		X		
3.	Comunicación con terceras partes en relación al control interno	¿La compañía está sujeta a comunicar temas de control interno a terceras partes?	X			

Tabla N.48: Despachos, bajas y obsolescencia – Resultado de evaluación de COSO – Información y Comunicación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Comunicación de objetivos y responsabilidades del control interno	La empresa no comunica formalmente a sus empleados las funciones y responsabilidades de sus cargos.	No contar con canales de comunicación formales con sus empleados, debido que no se tienen establecidos responsabilidades y funciones, y que podría causar tergiversaciones en la comunicación.	La empresa deberá elaborar un manual de funciones a fin de evitar el desconocimiento y la posterior vulneración de los controles establecidos en los procesos.

Tabla N.49: Despachos, bajas y obsolescencia – Cuestionario de COSO – Supervisión

PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN METODO COSO						
SUPERVISIÓN						
No.	Factores de Control (Principios)	Preguntas	Respuestas			Observaciones
			SI	NO	N/A	
1.	Evaluaciones de Control Interno	¿Se realizan evaluaciones a las actividades que están articuladas con los procesos más importantes, en el proceso de despachos, bajas y obsolescencia?	X			Las evaluaciones se las realizan de acuerdo a revisiones puntuales, y no a revisiones periódicas.
2.	Comunicación de deficiencias del control interno	¿Las deficiencias encontradas en el departamento se comunican inmediatamente a la Junta Directiva para las acciones correctivas pertinentes?	X			

Tabla N.50: Despachos, bajas y obsolescencia – Resultado de evaluación de COSO – Supervisión

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN COSO			
SUPERVISIÓN			
Principio	Hallazgo	Posible Impacto	Recomendación
Evaluaciones de Control Interno	No se realizan evaluaciones constantes o periódicas a los principales controles en el proceso de despachos, bajas y obsolescencia.	Al no realizar evaluaciones constantes, es posible no poder identificar falencias en el proceso de despachos, bajas y obsolescencia.	Implementar un plan de evaluaciones periódicas sobre los controles del proceso de despachos, bajas y obsolescencia.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusión

A partir de los cuestionarios realizados, en los que se analizan los componentes del sistema COSO aplicados a los procesos más importantes en el área de inventarios (compras, consumos, producción, almacenamiento y despachos/bajas/obsolescencia), es posible concluir que, si bien es cierto la compañía cuenta con sistemas y controles que pueden mitigar posibles riesgos de errores o fraudes, dichos controles no están asociados con un análisis previo a los objetivos que se quieren alcanzar en cada uno de los procesos analizados. Por ende, si no se cuentan con objetivos establecidos, no es posible identificar riesgos importantes asociados a dichos objetivos y en consecuencia, no será posible diseñar controles efectivos y adecuados que puedan mitigar los riesgos identificados al no cumplimiento de los objetivos de la compañía.

6.2. Recomendación

- Se recomienda que la compañía establezca riesgos, y diseñe controles en base a los objetivos que se planteen en cada uno de los procesos y procedimientos de la organización.
- Se recomienda que la compañía cuente con un manual de funciones a nivel total de la organización, de tal manera que se conozcan y se definan actividades, controles internos, y funciones que aporten al eficaz y eficiente desarrollo del control interno.

- Se recomienda que la compañía elabore un sistema de monitoreo y revisiones periódicas o constantes en los principales procesos de inventarios, de tal forma que se contribuya al adecuado monitoreo y supervisión de la eficacia operativa de los controles establecidos.

Bibliografía

- COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado. Resumen Ejecutivo*. Durham.
- del Toro Ríos, J. C., Fonteboa, A., Armada, E., & Santos, C. M. (2005). *Programa de Preparación Económica para Cuadros - Control Interno*. La Habana: Combinado de Periódicos Granma.
- Estupiñan, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima, Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de Control Interno*. México: Pearson.
- B., Samuel Alberto Mantilla (2009). *Auditoría del control interno*. Bogota, Colombia : Ecoe Ediciones.
- Barquero, Miguel (2013). *Manual práctico de control interno*. Profit Editorial.
- Commission, Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2005). *Control interno: Informe COSO*. Ecoe Ediciones.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). *objetivos.buenvivir.gob.ec/pnbv-12objetivos/*.
- PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A., (2015). *Estados Financieros*.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Heras Naranjo Anthony Luis**, con C.C: # **0922644141** autor del trabajo de titulación: **Desarrollo de un sistema de control interno basado en el modelo coso, en el proceso de inventarios, aplicado a una industria de productos tissue** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de septiembre de 2016

f. _____

Nombre: **Heras Naranjo Anthony Luis**

C.C: **0922644141**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Desarrollo de un sistema de control interno basado en el modelo coso, en el proceso de inventarios, aplicado a una industria de productos tissue.		
AUTOR(ES)	Anthonny Luis Heras Naranjo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Alberto Santiago Rosado Haro, MBA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad ciencias económicas, administración de empresas, gestión empresarial internacional y de contaduría pública.		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría CPA		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de septiembre del 2016	No. DE PÁGINAS:	127
ÁREAS TEMÁTICAS:	Control Interno, Inventarios, COSO		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Metodología coso, activos, industria, inventarios, políticas y procedimientos, controles, riesgos.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>Hoy en día, es de mucha importancia que las compañías mantengan un adecuado control interno para salvaguardar sus activos, y evitar que existan posibles fraudes que afecten a la organización, y más aún cuando se trata del área de inventarios, uno de los principales activos de una compañía industrial. Debido a problemas de control interno a nivel internacional, se crea el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO), patrocinando a la Comisión Treadway creada por cinco organizaciones, para estudiar los problemas y realizar un informe de marco integrado del Control Interno, el cual se convierte en un estándar para la implementación de controles internos en cualquier organización. Productos Tissue del Ecuador S.A. es una compañía industrial dedicada a la producción y comercialización de productos tissue (papel suave), la cual mantiene un monto importante de inventarios almacenados, sin embargo sus controles no cuentan con una estructura que propone COSO, en el cual se evalúan los componentes más importantes de los controles internos, los cuales son: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Este estudio propone una estructura de controles internos para el área de inventarios, basado en la metodología que COSO establece en su marco integrado, explicado en el presente trabajo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-95780517	E-mail: anthonnyk12@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Rosado Haro, Alberto Santiago		
	Teléfono: +593-9-99751467		
	E-mail: asrosado61@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			